

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et du ministère des Affaires municipales et des Régions.

Direction

Brahim Meddeb

Édition et mise en page

Caroline Belley

Graphisme

Clémence Bergeron

Impression

ICLT

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *Université de Moncton*

Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*

Jean Desrochers, *Université de Sherbrooke*

Louis Dussault, *Université du Québec à Chicoutimi*

Louis Jacques Filion, *École HEC Montréal*

Anne Gilbert, *Université d'Ottawa*

Louis Guay, *Université Laval*

Pierre Hamel, *Université de Montréal*

Bruno Jean, *Université du Québec à Rimouski*

André Joyal, *Université du Québec à Trois-Rivières*

Steve Jacob, *Université Laval*

Juan-Luis Klein, *Université du Québec à Montréal*

Réjean Landry, *Université Laval*

Stéphane Le Queux, *Griffith University (Australie)*

Marguerite Mendell, *Université Concordia*

Bernard Pecqueur, *Université de Grenoble*

Bernard Planque, *Université Aix-Marseille*

Paul Prévost, *Université de Sherbrooke*

Nicole St-Martin, *Université de Sherbrooke*

Marielle Tremblay, *Université du Québec à Chicoutimi*

Hubert Wallot, *TELUQ*

Dans cette revue, le masculin est employé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger les textes.

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

ÉDITORIAL

Brahim Meddeb

3

Le Web municipal francophone au Canada : un développement axé sur le citoyen/client ou la collectivité?

5

Bernard Sévigny, John Ingham, Mélanie Lagacé,
Luc Lagrandeur, Sylvie De Serres, Michelle Murray et
Daniel Bourgeois

L'impact des choix comptables d'une PME sur les décisions de financement

15

Daniel Tremblay

Les consultants français en management et le « Balanced Scorecard »

27

Jonathan Dreyfus-Schmidt et Jacques Grisé

Éléments de réflexion pour une véritable politique de décentralisation au Québec

41

Bernard Vachon

Parcours du syndicalisme dans la mondialisation

55

Stéphane Le Queux

L'évaluation participative des politiques de coopération au développement

69

Steve Jacob, Nouhoun Diallo et Pierre-Marc Daigneault

CHRONIQUE DU LIVRE

85

André Joyal

FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : _____ \$

Nouvel abonné (✓) : ☐ Renouvellement (✓) : ☐ Date : _____

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	101,59 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	65,47 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	47,41 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 \$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	145,00 \$	(110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

- ☐ J'aimerais que mon abonnement débute avec le DERNIER numéro paru. soit :
Volume _____ N° _____
- ☐ J'aimerais que mon abonnement débute avec le PROCHAIN numéro à paraître, soit :
Volume _____ N° _____

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courriel : _____

Adresse d'expédition : **Revue *Organisations et territoires***
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université, bureau H5-1040
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530 Télécopieur : (418) 693-9072
Courriel : revueot@uqac.ca Site Web : www.uqac.ca/revueot

Éditorial

La revue *Organisations & Territoires* propose, dans ce troisième numéro du volume 18, une série d'articles dont les thèmes sont non seulement d'actualité, mais aussi originaux. Nous découvrons avec le premier article de Bernard Sévigny et ses collaborateurs que la conception et les représentations que nous avons des Web municipaux devront être enrichies. En effet, les auteurs proposent une lecture des portails municipaux qui s'éloigne du paradigme technologique en établissant une distinction entre l'utilité des fonctionnalités pour le citoyen/client (perspective instrumentale) et pour la collectivité (perspective développementale). Le modèle conçu sous forme de grille d'analyse s'avère un cadre de références permettant au monde municipal de mettre en place des portails ayant une vision axée davantage sur le développement local et des communautés.

Le deuxième article proposé par Daniel Tremblay examine l'impact des choix comptables d'une PME sur les décisions de financement. Les résultats, obtenus grâce à une démarche quasi expérimentale, suggèrent que l'utilisation des traitements comptables différentiels n'a pas d'influence significative. En effet, l'application des conventions comptables simplifiées par une PME modifie peu la perception qu'un bailleur de fonds pourrait obtenir lors de l'interprétation des états financiers. Pour expliquer ce résultat inattendu et qui va à l'encontre du modèle proposé dans le cadre de cette étude, l'auteur met en relief l'importance relativement élevée de certains autres facteurs. En effet, des variables de nature qualitatives et plus particulièrement la nature de la gouvernance de l'entreprise et le style de gestion de l'entrepreneur peuvent influencer sur la décision de financement.

Le troisième article de Jonathan Dreyfus-Schmidt et Jacques Grisé présente les résultats d'une enquête sur l'utilisation du tableau de bord prospectif ou équilibré "*Balanced Scorecard*" par les consultants français en management. Selon cette étude, les pratiques de gestion nord-américaines en France sont de plus en plus

fréquentes. L'utilisation du modèle de "*Balanced Scorecard*" est cependant adaptée au contexte culturel français, lequel se distingue du modèle américain par des différences idéologiques en matière de management. Ce modèle est en effet perçu comme un outil d'alignement stratégique. En dépit de cette particularité, le tableau de bord équilibré s'avère un outil permettant de transformer la vision stratégique en objectifs opérationnels. En tant qu'instrument de pilotage, le "*Balanced Scorecard*" mobilise tous les acteurs sur les plans individuel et collectif autour de la performance de l'entreprise.

Bernard Vachon présente dans le quatrième article les axes d'une politique de décentralisation dont l'efficacité dépend d'une véritable politique nationale de développement des territoires du Québec. Cette association est nécessaire, car les régions éloignées ou intermédiaires ainsi que les territoires ruraux constituent un levier puissant qui contribue à la prospérité économique, au développement culturel et à l'amélioration de la qualité de vie de la société globale. Autrement dit, la décentralisation est une condition nécessaire mais pas suffisante. Il faut qu'elle soit accompagnée d'une politique territoriale permettant de créer les conditions de compétitivité à l'échelle locale.

Stéphane Le Queux propose dans le cinquième article une réflexion sur la métamorphose du syndicalisme et de la diversité des stratégies syndicales dans un contexte de mondialisation. Après une analyse de l'évolution historique de la densité syndicale, laquelle est en déclin depuis le début des années quatre-vingt, il examine les efforts entrepris par les syndicats en vue de relancer leur membership. Cette analyse est complétée ensuite par un effort de modélisation d'une convergence possible entre les stratégies syndicales et les mouvements sociaux préconisant une plus grande cohésion sociale et une solidarité globale.

Le dernier article de Steve Jacob, Nouhoun Diallo et Pierre-Marc Daigneault examine la nature des

démarches d'évaluation des politiques et programme de coopération au développement. Les auteurs proposent un cadre théorique de l'évaluation participative en mettant en relief ses principales dimensions. Ce cadre théorique, opérationnalisé par une grille conceptuelle, a servi à l'analyse des guides de trois bailleurs de fonds : la Banque mondiale; l'Agence canadienne du développement internationale; l'office de coopération Europ Aid. À la lumière des résultats obtenus par cette étude, l'Agence canadienne du développement international se distingue des autres institutions de coopération. Elle accorde une plus grande attention au paradigme participatif pour évaluer ses programmes d'aide au développement.

Le numéro est complété par la Chronique du livre où André Joyal présente la synthèse de trois ouvrages qui traitent des thématiques variées. Le lecteur pourra aussi découvrir la fraîcheur de trois ouvrages traitant "*la logique sociale du développement territorial*", les enjeux du marketing territorial et les règles humanistes à la base d'une éthique globale.

En résumé, le présent numéro présente des réflexions posant des regards nouveaux sur des problématiques variées, originales et d'actualité dans les domaines de la gestion, de l'innovation et du développement. Enfin, en qualité de nouveau directeur, je saisis l'occasion pour féliciter le professeur Marc-Urbain Proulx pour les efforts déployés et la qualité du travail qu'il a accompli pendant la durée de son mandat à la direction de la revue.

Tout en s'inscrivant en continuité des orientations antérieures, le nouveau leadership consolidera les partenariats et mettra en place les réformes requises pour demeurer à l'écoute et attentif à l'évolution des connaissances scientifiques et à la transformation croissante des pratiques de gestion, d'innovation et de développement. ■

Brahim Meddeb, Ph. D.
Le Directeur

Le Web municipal francophone au Canada : un développement axé sur le citoyen/client ou la collectivité?

Bernard Sévigny¹, John Ingham¹, Mélanie Lagacé¹, Luc Lagrandeur²,
Sylvie De Serres³, Michelle Murray⁴ et Daniel Bourgeois⁴

¹Université de Sherbrooke, ²Université Laurentienne, ³Collège universitaire
de St-Boniface et ⁴Université de Moncton

Introduction

Les grilles d'analyse visant à mesurer le degré de développement des portails publics locaux ou des portails municipaux sont généralement élaborées de manière à caractériser le niveau de développement technologique des applications Web. De façon générale, les stades de développement d'un portail municipal sont illustrés selon une gradation de type informationnel, relationnel et transactionnel qui est considéré comme étant le niveau le plus achevé de l'utilité du Web.

Le présent article propose une lecture originale pour caractériser le niveau de développement des portails municipaux en fonction de nouveaux indices de développement. Ces indices apportent une distinction entre l'utilité des fonctionnalités pour l'individu utilisateur et l'utilité des fonctionnalités pour la collectivité. Dans le premier cas, le développement sert le citoyen/client (perspective instrumentale) alors que le second cas sert la collectivité (perspective développementale). La recherche visait, d'une part, à déterminer dans quel

paradigme (instrumental ou développemental) s'inscrit le développement des sites Web municipaux dans les municipalités canadiennes membres des associations provinciales francophones et, d'autre part, à déterminer si le niveau de développement du Web municipal en milieu francophone est comparable au niveau de développement du Web municipal en milieu anglophone en fonction des mêmes paradigmes.

L'article comporte cinq parties. La première est consacrée à la méthodologie utilisée pour sélectionner l'échantillon, collecter les données et interpréter les résultats. Nous exposons dans les deuxième et troisième parties le cadre de référence théorique sur lequel nous nous sommes appuyés ainsi que les fondements sur lesquels a été bâtie la grille d'analyse des sites Web. Nous soulevons dans la quatrième partie quelques constats et nous proposons dans la dernière partie une analyse des résultats.

1. Méthodologie

L'analyse des portails a porté sur un échantillon de 134 municipalités situées dans quatre provinces canadiennes. Cet échantillon est composé des 42 municipalités membres de l'Association française des municipalités de l'Ontario (AFMO), des 16 municipalités membres de l'Association des municipalités bilingues du

Manitoba (AMBM), des 46 municipalités regroupées sous l'Association francophone des municipalités du Nouveau-Brunswick (AFMNB) ainsi que d'un échantillon de 30 municipalités de la Fédération québécoise des municipalités (FQM) sélectionnées de façon aléatoire parmi les 924 villes membres.

Tableau 1 : Municipalités ayant un site Web avec des contenus en français

	n	Présence d'un site Web		Aucun site Web ou (contenu français)	
AFMO (Ontario)	42	21	(50 %)	21	(50 %)
AMBM (Manitoba)	16	9	(75 %)	7 (3)	(25 %)
FQM (Québec)	30	16	(53 %)	14	(47 %)
AFMNB (N.-B.)	46	31	(70 %)	15 (1)	(30 %)
Total	134	77	(57,5 %)	57	(42,5 %)

Une première lecture des sites Web de l'échantillon, réalisée en janvier 2008, a révélé que 77 (57,5 %) des 134 municipalités possédaient un site Web affichant des contenus en français alors que 57 (42,5 %) n'en avaient pas ou étaient exclusivement en langue anglaise.

Une première lecture des sites Web de l'échantillon, réalisée en janvier 2008, a révélé que 77 (57,5 %) des 134 municipalités possédaient un site Web affichant des contenus en français alors que 57 (42,5 %) n'en avaient pas ou étaient exclusivement en langue anglaise. Le Québec et l'Ontario comptaient un peu plus de la moitié des municipalités sur le Web francophone alors que pour le Manitoba et le Nouveau-Brunswick, c'était près de trois municipalités sur quatre. Par ailleurs, trois sites Web de municipalités de l'Association des municipalités bilingues du Manitoba (AMBM) n'avaient pas de contenu en français (quatre autres municipalités n'avaient tout simplement pas de portail) alors qu'une municipalité membre de l'Association

francophone des municipalités du Nouveau-Brunswick (AFMNB) n'offrait des contenus qu'en anglais (quatorze n'avaient pas de portail).

Dans un deuxième temps, afin de comparer le Web municipal des municipalités francophones avec le Web municipal de municipalités anglophones, une lecture à l'aide de la même grille d'analyse a été faite sur le portail de 32 municipalités ontariennes non membres de l'AFMO, de 42 municipalités néo-brunswickoises non membres de l'AFMNB et de 8 municipalités manitobaines non membres de l'AMBM. Au Québec, aucune municipalité n'offre un site Web exclusivement en anglais. Il importe de préciser que même si les portails ont été analysés à partir de la même grille, l'analyse a été faite par des chercheurs différents dans chacune des quatre provinces.

Le Québec et l'Ontario comptaient un peu plus de la moitié des municipalités sur le Web francophone alors que pour le Manitoba et le Nouveau-Brunswick, c'était près de trois municipalités sur quatre.

2. Cadre de référence : le développement local

Le cadre théorique sur lequel s'appuie la recherche est tiré du concept de développement local. Plusieurs définitions du développement local sont proposées dans la littérature. Selon Prévost¹, « le développement

local est un processus émergent et endogène d'accroissement durable du bien-être d'une communauté ». Cette définition, que nous retiendrons, rejoint les finalités identifiées par Vachon² à savoir, l'amélioration du cadre de

vie (environnement naturel et bâti), l'amélioration du milieu de vie (environnement social et culturel) et l'amélioration du niveau de vie (environnement économique). Le développement local repose sur une quantité de facteurs et de valeurs que l'on qualifie de « déterminants du développement collectif » qui en sont les bases fondamentales. Certains auteurs^{1, 3, 4} s'accordent pour dire que la confiance, la solidarité, la coopération, le réseautage, la démocratie, la communication, le sentiment d'appartenance et l'identité collective sont parmi les « essentiels » à la base du développement collectif. C'est dans ce contexte que nous nous demandons si le portail peut soutenir ou venir en appui aux déterminants du développement.

C'est pourquoi la grille d'analyse de portails municipaux que nous proposons met l'accent sur les dimensions que sous-tend le dévelop-

pement des communautés : l'accès à de l'information pertinente, la fluidité des canaux de communication, l'accès aux membres du gouvernement local, la participation citoyenne, le réseautage, la diffusion judicieuse de l'information stratégique économique, la diffusion de l'offre touristique, le rôle des organismes du milieu, la vitalité culturelle, l'immigration, etc. L'enquête vise à déterminer si, effectivement, le portail peut être un outil de développement de la collectivité et dans quelles dimensions il renforce ce développement.

La confiance, la solidarité, la coopération, le réseautage, la démocratie, la communication, le sentiment d'appartenance et l'identité collective sont parmi les « essentiels » à la base du développement collectif.

3. La grille d'analyse

La plupart des outils d'analyse des portails municipaux proposent une appréciation des sites fondée sur trois concepts : informationnel, relationnel et transactionnel. Ces trois représentations de la réalité des sites sont communément nommées « stades de développement ». Par exemple, un site Web municipal qui donne un accès aux procès-verbaux des séances du conseil municipal ou encore à l'horaire des transports collectifs aura des fonctionnalités informationnelles, un site qui propose un forum de discussions sur un sujet d'intérêt public aura une fonctionnalité relationnelle alors qu'un portail permettant de faire des paiements en ligne aura une fonctionnalité transactionnelle.

Bien qu'elle y fasse référence, la grille d'analyse que nous proposons ne met pas l'accent sur ces trois notions. Elle les relègue au second plan, car dans notre approche, elles sont plutôt acces-

soires. Nous n'établissons donc pas de lien entre la présence de fonctionnalités transactionnelles et/ou relationnelles et la capacité du site Web à soutenir le développement d'une municipalité puisque nous considérons que le raffinement technologique ne permet pas, à lui seul, de le faire.

La grille d'analyse comporte trois parties, chacune d'elles évoque un certain nombre de fonctionnalités. Ainsi, la section dédiée aux fonctionnalités générales du site Web comporte 11 éléments par exemple, la présence ou non d'un moteur de recherche ou encore d'une politique de confidentialité. La seconde partie porte sur le caractère instrumental du site Web, c'est-à-dire sur les fonctionnalités qui se rapportent essentiellement aux services qui servent l'individu comme le « citoyen-client ». Elle contient 39 éléments. La troisième partie vise à apprécier le caractère

développemental du portail, c'est-à-dire qu'elle renvoie davantage au rôle du citoyen dans sa communauté, elle touche 50 éléments.

La vision développementale du portail met en exergue le résident-citoyen, c'est-à-dire le résident qui s'implique dans le développement de sa municipalité tant au niveau économique que politique.

Ainsi, les résultats sont présentés à l'aide d'un indice de développement sur 100 selon l'absence ou la présence des fonctionnalités sur le site municipal. Nous les présentons aussi en trois sous-indices mettant en lumière les caractères instrumental et développemental des sites. L'hypothèse sous-jacente à cette

catégorisation est de déterminer dans quelle mesure la municipalité se préoccupe, dans le développement de son portail, des dimensions qui influencent le développement de sa communauté.

Si la vision instrumentale se tourne davantage vers les services offerts par une municipalité afin de « mieux servir » ses citoyens perçus comme clients de l'administration publique, la vision développementale du portail met en exergue le résident-citoyen, c'est-à-dire le résident qui s'implique dans le développement de sa municipalité tant au niveau économique que politique. Dans la grille d'analyse, ce volet comporte dix dimensions. Le tableau 2 présente les dimensions qui sont liées à chacune des visions du site Web.

Tableau 2 : Les dimensions de la grille d'analyse

Volet 1 : Vision instrumentale	Volet 2 : Vision développementale
Générales	Informations
Informationnelle municipale	Communication
Protection publique	Le conseil municipal
Urbanisme	Participation citoyenne (cyberdémocratie)
Transport	Réseautage/concertation
Culture et loisirs	Économie et développement local
Environnement	Tourisme
Inscription en ligne	Organismes communautaires et institutions publiques
Païement en ligne	Culture
Information autre que municipale	Migration et immigration

Par ailleurs, le tableau 3 illustre la dichotomie entre l'approche traditionnelle fondée sur les fonctions informationnelles, relationnelles et transactionnelles et les visions instrumentale et développementale que propose notre grille. Par exemple, une fonctionnalité informationnelle (de l'information portant sur la promotion d'événements culturels par exemple) peut très bien avoir une portée développementale alors qu'une fonctionnalité transactionnelle, qui est le

niveau le plus achevé dans les modèles traditionnels, (un module pour le paiement d'une contravention par exemple) peut servir le citoyen comme « client » sans offrir un potentiel développemental à la collectivité. Les fonctionnalités dites informationnelles, relationnelles et transactionnelles peuvent donc être soit instrumentales ou développementales, selon la finalité qu'elles sous-tendent.

Tableau 3 : Exemples croisés des fonctionnalités

Fonctionnalités	Vision instrumentale	Vision développementale
Informationnelles	Heures de collecte des ordures	Promotion des événements culturels
Relationnelles	Liste des courriels des employés municipaux	Partie du portail dédiée à la consultation publique en ligne
Transactionnelles	Paiement d'une contravention ou permis pour animal domestique	Formulaire d'achat d'un permis de construction

4. Résultats de l'analyse des portails municipaux

La mise en commun des données des quatre provinces (tableau 4) indique qu'en moyenne, les 77 municipalités membres des associations montrent 4,18 fonctionnalités générales sur 11 (38 %), 10,51 fonctionnalités instrumentales sur 39 (27 %) et 13,48 fonctionnalités développementales sur 50 (27 %). Donc, les portails montrent, en moyenne, la même proportion des fonctionnalités instrumentales et développementales. L'analyse des portails indique également que les sites Web des

municipalités ontariennes membres de l'AFMO comportent en moyenne 13,64 fonctionnalités de plus que la moyenne des 77 municipalités de l'échantillon. Le nombre de fonctionnalités que l'on retrouve sur les sites Web des municipalités de la FQM est comparable (-0,73) à la moyenne globale alors que les portails des municipalités des échantillons du Nouveau-Brunswick (-6,46) et du Manitoba (-8,28) en ont moins.

Tableau 4 : Résultats de la grille d'analyse

Provinces	Nb de mun.	Générales	Instru.	Dévelop.	Totaux
Ontario	21	6,24	16,10	19,48	41,81
Québec	16	2,94	10,56	13,94	27,44
N.-Brunswick	31	3,55	7,74	10,42	21,71
Manitoba	9	3,78	6,89	9,22	19,89
	77	4,18	10,51	13,48	28,17
Écart Ontario		2,06	5,59	6,00	13,64
Écart Québec		-1,24	0,05	0,46	-0,73
Écart N. – B.		-0,63	-2,77	-3,06	-6,46
Écart Manitoba		-0,40	-3,62	-4,26	-8,28

Sous l'angle des indicateurs traditionnels, ce sont les fonctionnalités davantage de types informationnels qui sont présentes dans l'ensemble des portails étudiés, et ce, autant dans la perspective instrumentale que développementale. Les applications relationnelles et transactionnelles ne sont pas ou très peu développées dans les portails municipaux

étudiés. Évidemment, la mise en ligne d'information représente l'activité la moins coûteuse et la plus accessible aux petites et moyennes municipalités. Elle ne nécessite pas d'avoir une connaissance développée des technologies ainsi qu'un accès à une technologie de pointe.

La mise en ligne d'information représente l'activité la moins coûteuse et la plus accessible aux petites et moyennes municipalités. Elle ne nécessite pas d'avoir une connaissance développée des technologies ainsi qu'un accès à une technologie de pointe.

Au Québec, le site municipal le plus développé compte 4 159 habitants et présente un résultat de 43 %. On constate qu'au Québec, il n'y a pas de lien entre les résultats et le nombre d'habitants. Ainsi, de très petites communautés ayant moins de 1 000 résidents ont des pointages supérieurs à de plus populaires collectivités.

Au Manitoba, les petites municipalités du secteur rural offrent le même niveau d'information et de service Web en français qu'en anglais. Par ailleurs, l'échantillon des municipalités membres de l'association est très petit et ne nous permet pas de tirer des conclusions définitives. Nous pouvons néanmoins observer une certaine tendance. Deux d'entre elles semblent favoriser davantage la perspective instrumentale que développementale donc, leur site Web a davantage été développé dans une perspective de service au client que dans celle d'un outil de développement de la communauté. À l'inverse, deux autres municipalités plus petites offrent une vision développementale beaucoup plus importante que la vision instrumentale donc, des portails tournés davantage vers la collectivité. Les autres sites présentent également une tendance vers la vision développementale, mais de manière beaucoup moins marquée. Il semble que les élus et gestionnaires des municipalités de taille plus petite soient davantage préoccupés par la vision de développement de leur municipalité et se servent du Web comme outil de développement.

Au Nouveau-Brunswick, le site des municipalités membres de l'AFMNB par rapport à

l'ensemble de l'échantillon des municipalités canadiennes montre également des écarts significatifs. D'abord, les sites Web sont moins généreux dans l'offre instrumentale. Les fonctionnalités les plus fréquemment présentes sont celles liées à l'information municipale (règlements municipaux, procédures de plainte ou de réclamation), la protection publique ainsi que la culture et les loisirs. En revanche, on constate qu'au niveau de l'urbanisme, le transport, l'environnement, l'inscription et le paiement en ligne, la présence de ces fonctionnalités est plutôt pauvre.

Les sites Web des municipalités membres offrent une information plutôt riche sur les parcs industriels, les entreprises et les secteurs économiques dans la communauté.

Sur le plan développemental, à quelques exceptions près, les sites Web des municipalités membres n'ont pas de fonctionnalités liées à la participation citoyenne ou la concertation/réseau (consultation publique ou un forum et débat simultané ou en différé). Par contre, sur le plan du développement économique, les sites Web des municipalités membres offrent une information plutôt riche sur les parcs industriels, les entreprises et les secteurs économiques dans la communauté. En matière de tourisme, plus des trois quarts des sites Web des municipalités ont de l'information pertinente (attraits, bottins de restaurants et d'hébergement, forfaits et transport). Cependant, rares sont les sites Web qui offrent des réservations en ligne. L'autre dimension qui est particulièrement bien développée sur les sites Web des membres est la dimension des organismes communautaires et des institutions publiques. Enfin, pour les dimensions de l'information, de la communication et du conseil municipal, les fonctionnalités sont plus ou moins présentes sur les sites Web.

En Ontario, sur les 42 municipalités membres de l'association, 39 (92,9 %) ont un site Web municipal et, de ce nombre, seulement 21 (53,8 %) offrent des services en français sur le Web. Sur le plan géographique, seules les municipalités des régions de l'Est et du Nord-Est offrent une version française sur le Web. Les municipalités membres de l'association

des régions du Nord-Ouest, du Centre et du Sud-Ouest n'offrent aucun contenu Web en français. Des 21 municipalités offrant une version française, deux ont des contenus exclusivement en français alors que les 19 autres ont aussi une version anglaise dont les contenus sont comparables dans une proportion de près de 98 %.

5. Discussion

Les raisons qui incitent ou non les municipalités à s'engager dans le développement d'un site Web sont nombreuses : la volonté politique et l'engagement du personnel, la connaissance du Web, les contraintes budgétaires, les effectifs insuffisants, l'accès à de l'expertise et l'accès à Internet haute vitesse⁵. Bon nombre de ces raisons sont liées à la taille de la municipalité qui est généralement illustrée par le nombre d'habitants, ce qui en fait un des facteurs déterminants. Les résultats compilés dans le tableau 5 permettent d'illustrer le lien entre la taille de la municipalité et le niveau de développement du portail selon la grille d'analyse utilisée. Les données confirment que plus la taille de la

Plus la taille de la municipalité est importante, plus le nombre de fonctionnalités sur le portail municipal est élevé.

municipalité est importante, plus le nombre de fonctionnalités sur le portail municipal est élevé. On constate que les six municipalités de l'échantillon qui comptent plus de 20 000 habitants (cinq d'entre elles sont en Ontario) ont un portail qui comporte, en moyenne, 54 % des fonctionnalités de la grille d'analyse alors que les municipalités de moins de mille habitants en montrent moins de 17 en moyenne.

Tableau 5 : Résultats selon la taille de la population

Habitants	Nb de mun.	Générales	Instru.	Dévelop.	Totaux
Plus de 20 000	6	8,17/11	21,83/39	24,00/50	54,00/100
5 000 – 20 000	15	5,27/11	15,27/39	16,67/50	37,20/100
1 000 – 5 000	38	3,84/11	9,76/39	12,58/50	26,18/100
Moins de 1 000	18	2,83/11	4,56/39	9,17/50	16,56/100
	77	4,18/11	10,51/39	13,48/50	28,17/100

Il importe de rappeler que la grille a été élaborée à partir des paramètres généraux sur les compétences et les pratiques Web des villes de toute taille alors qu'elle a été appliquée à des municipalités de petite taille puisque 56 des 77 des municipalités de l'échantillon

(73 %) comptent moins de 5 000 habitants. On constate également que malgré le faible nombre de fonctionnalités, les choix sont davantage tournés vers l'approche de type développemental que de type instrumental. D'autres facteurs semblent influencer le niveau

Effectivement, le cadre relationnel de proximité qui caractérise les petites communautés, où souvent l'information circule à travers des réseaux traditionnels inhibe la nécessité d'avoir un site Web très élaboré.

de développement des sites Web dans les plus petites municipalités par exemple la proximité. Effectivement, le cadre relationnel de proximité qui caractérise les petites communautés, où souvent l'information circule à travers des réseaux traditionnels inhibe la nécessité d'avoir un site Web très élaboré. Le fait que les plus petites municipalités aient davantage une approche développementale semble traduire une volonté de positionnement sur la Toile pour faire valoir les atouts locaux. On sait par ailleurs que les fonctionnalités relationnelles semblent moins pertinentes dans les petites communautés puisque « les liens de proximité entre les élus et les citoyens sont plutôt denses de sorte que

les gens ont l'habitude de croiser les élus au supermarché ou de les appeler lorsqu'ils veulent leur parler⁶. La notion de besoin semble donc influencer la pertinence pour les petites municipalités de se doter d'un site Web.

Par ailleurs, la comparaison entre la moyenne des sites Web des 77 municipalités membres des associations municipales francophones et la moyenne des sites Web de l'échantillon des 84 municipalités non membres de ces associations, mais qui ont une taille comparable, indique un niveau de développement comparable.

La comparaison, entre la moyenne des sites Web des 77 municipalités membres des associations municipales francophones et la moyenne des sites Web de l'échantillon des 84 municipalités non membres de ces associations, mais qui ont une taille comparable, indique un niveau de développement comparable.

Tableau 6 : Comparaison entre les sites Web des municipalités francophones et anglophones

Municipalités membres des associations municipales	Nb de mun.	Générales	Instru.	Dévelop.	Totaux
Ontario AFMO	21	6,24	16,10	19,48	41,81
Québec FQM	16	2,94	10,56	13,94	27,44
N.-Brunswick AFMNB	31	3,55	7,74	10,42	21,71
Manitoba AMBM	9	3,78	6,89	9,22	19,89
	77	4,18	10,51	13,48	28,17
Municipalités non membres avec contenus Web en anglais					
Ontario	34	4,40	12,30	16,10	32,74
Québec	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
N.-Brunswick	42	3,90	9,71	10,48	24,10
Manitoba	8	3,75	13,25	16,38	33,38
	84	4,09	11,10	13,32	28,50

Conclusion

La grille d'analyse proposée permet de se détacher du paradigme technologique et de faire une lecture pragmatique des sites Web municipaux en fonction de l'utilité des fonctionnalités plutôt que de leur degré de sophistication technologique. En ce sens, l'utilité du portail est mesurée en fonction de trois types de fonctionnalités. Les fonctionnalités générales qui facilitent la navigation de l'internaute, les fonctionnalités instrumentales dont la finalité est de faciliter au citoyen/client l'accès à l'information et aux services municipaux, et les fonctionnalités développementales dont la finalité est de soutenir le développement de la communauté. Par exemple, la mesure du caractère développemental du portail est faite en fonction de la présence ou non des fonctionnalités qui sont susceptibles de soutenir les déterminants du développement tels la participation et l'engagement des citoyens aux affaires de la cité, le réseautage des acteurs, l'accès à de l'information stratégique ou l'organisation sur la Toile de l'offre touristique.

La grille d'analyse proposée permet de se détacher du paradigme technologique et de faire une lecture pragmatique des sites Web municipaux en fonction de l'utilité des fonctionnalités plutôt que de leur degré de sophistication technologique.

Ainsi, l'utilisation de la grille dans l'analyse de 77 sites Web des municipalités membres des associations municipales francophones de quatre provinces canadiennes montre que les fonctionnalités instrumentales et développementales s'y déploient au même rythme. Par ailleurs, une comparaison des données avec celles tirées de l'analyse de 84 municipalités de taille comparable affichant des contenus exclusivement en anglais indique que le Web municipal francophone comporte en moyenne à peu

près le même nombre de fonctionnalités soit un peu plus de 28. Cette donnée cache cependant des disparités significatives entre les provinces.

Les résultats obtenus nous indiquent qu'effectivement, certaines municipalités privilégient la mise en ligne de fonctionnalités dites développementales sur leur site Web.

L'originalité de la grille d'analyse découle du fait qu'elle vise à déterminer si les sites Web municipaux offrent des outils permettant de soutenir des actions ou des activités qui favorisent le développement économique et social d'une collectivité. Les résultats obtenus nous indiquent qu'effectivement, certaines municipalités privilégient la mise en ligne de fonctionnalités dites développementales sur leur site Web. L'objectif de la recherche ne visait pas à savoir dans quelle mesure, ni comment les fonctionnalités dites développementales soutiennent effectivement le développement des communautés. La seule ambition qu'il est permis de prêter aux résultats est de catégoriser les fonctionnalités Web en fonction de leur utilité et de mesurer la présence de ces fonctionnalités sur les sites Web municipaux. Or, même si la relation entre la présence de fonctionnalités développementales et l'efficacité des processus liés au développement d'une communauté n'est pas établie scientifiquement, elle nous autorise néanmoins à proposer, au monde municipal, un cadre de références sur l'utilité des fonctionnalités Web ainsi que des pistes de développement quant à l'offre Internet municipale aux citoyens/clients et à la collectivité. ■

Bibliographie

- ¹ Prévost, P. (2001). *Le développement local : contexte et définition*. Sherbrooke : Université de Sherbrooke, IRECUS. Cahiers de recherche : IREC 01-03 (p. 24).

-
- ² Vachon, B. (1993). *Le développement local. Théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 331 pages (p. 214).
- ³ Pecqueur, B. (2000). *Le développement local*. 2^e édition, Éditions La Découverte (1^{re} éd. 1989).
- ⁴ Crevoisier, O. (1998). Mondialisation et territorialisation de l'économie : les approches homogénéisante et particularisante. In M.-U. Proulx (dir.), *Territoires et développement économique* (p. 23-47), Éditions L'Harmattan.
- ⁵ Sévigny, B., Lagacé, M., Jeanson, B. et Jean-Jules, J. (2008). *Le Web municipal et la Fédération québécoise des municipalités*. Rapport de recherche, Carrefour virtuel des municipalités francophones du Canada, Université de Sherbrooke.
- ⁶ Sévigny, B. (2006). *La collectivité apprenante : Une stratégie de développement local*. Thèse de doctorat en administration des affaires (D.B.A.) sous la direction de M. Paul Prévost, Université de Sherbrooke (p. 226).

L'impact des choix comptables d'une PME sur les décisions de financement

Daniel Tremblay, CA, MPA
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Ces dernières années, l'Institut canadien des Comptables agréés (ICCA) a adopté des normes comptables devenues très complexes dans le but de faire face aux besoins changeants des utilisateurs des états financiers et de protéger le public des scandales financiers comme ceux que nous avons connus dernièrement. Plusieurs de ces changements sont apparus pour satisfaire les besoins de diffusion d'information financière des sociétés ouvertes. Il s'agit dans une certaine mesure d'un phénomène inévitable, en partie attribuable à la complexité croissante du monde des affaires et aux pressions de plus en plus fortes exercées par les marchés financiers, qui exigent une information financière transparente. La complexité des normes comptables est parfois essentielle pour qu'il soit possible de donner une image fidèle des opérations et des événements auxquels les entreprises sont parties.

Cette complexification de la normalisation comptable jumelée avec le désir de publier des informations financières pertinentes et comparables ont incité le Conseil des normes comptables (CNC) canadiens à se questionner sur les normes comptables qui devraient être appliquées dans les prochaines années. Le CNC est arrivé à la conclusion que les règles d'information pour les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes (par exemple les sociétés ouvertes) devraient être les Normes internationales d'informations financières (IFRS). Ces changements seront en vigueur à compter de 2011.

Si, sur la base de l'intérêt public, ces changements sont justifiés dans le cas des sociétés ouvertes, l'application de normes d'information financière identiques pour toutes les sociétés à but lucratif est de plus en plus remise en question. Bon nombre d'intéressés se sont interrogés sur l'opportunité de continuer à imposer aux sociétés fermées, qui ont des comptes à rendre à quelques utilisateurs seulement, le fardeau de la conformité à un ensemble considérable d'exigences en matière d'information financière¹. En réaction à ces pressions et dans le but de répondre aux besoins des utilisateurs des états financiers, le CNC a offert des choix comptables aux entreprises sans obligation publique de rendre des comptes². En effet, depuis quelques années, les PME peuvent choisir certaines conventions comptables moins complexes que celles exigées aux sociétés ouvertes. Cependant, l'application de traitements comptables simplifiés sur une base volontaire pourrait modifier considérablement l'image de la situation financière d'une entreprise lors de l'interprétation des états financiers et ainsi influencer une décision de financement. Dans une région comme le Saguenay – Lac-Saint-Jean

L'application de traitements comptables simplifiés sur une base volontaire pourrait modifier considérablement l'image de la situation financière d'une entreprise lors de l'interprétation des états financiers et ainsi influencer une décision de financement.

où le nombre de PME dépasse largement celui des sociétés ouvertes, le financement bancaire est un sujet d'actualité puisqu'il s'avère la principale source de financement des PME³.

1. Normalisation comptable actuelle

Actuellement, les PME sont assujetties aux normes comptables du Manuel de l'ICCA, mais depuis plusieurs années, les milieux comptables s'interrogent sur la façon dont certaines normes, par exemple celles sur les impôts futurs, les états financiers consolidés et les contrats de location devraient s'appliquer à ces entreprises³. Pour les PME où les actionnaires sont à la fois propriétaires et souvent seuls gestionnaires, il est possible que les coûts engendrés par la complexification de la normalisation comptable excèdent les avantages informationnels qui en découlent. L'éventail des utilisateurs des états financiers est plus restreint dans le cas des PME que dans celui des sociétés ouvertes. Dans ce contexte, les utilisateurs à la fois actionnaires et gestionnaires ont une connaissance intime de l'entreprise et peuvent ainsi avoir accès à des informations supplémentaires. Il est donc possible qu'ils accordent moins d'importance aux états financiers.

Pour les PME où les actionnaires sont à la fois propriétaires et souvent seuls gestionnaires, il est possible que les coûts engendrés par la complexification de la normalisation comptable excèdent les avantages informationnels qui en découlent.

En réponse à la problématique des PME d'obtenir un équilibre entre la complexification des normes comptables et les besoins des utilisateurs des états financiers, l'ICCA a instauré en 2002 le principe de l'information différentielle. Dans le cadre conceptuel de la comptabilité, l'information différentielle repose sur l'équilibre coûts-avantages décrit

Le présent article évalue l'impact des choix comptables sur les demandes de financement pour une PME.

dans le Manuel de l'ICCA, qui mentionne que l'objectif des états financiers est de répondre aux besoins des utilisateurs et donc d'être utiles pour la prise de décision. Ainsi, le chapitre 1300 du Manuel de l'ICCA intitulé « information différentielle » établit les principes du recours à l'information différentielle par certaines sociétés à but lucratif n'ayant pas l'obligation publique de rendre des comptes, habituellement des PME. Tel que présenté au tableau 1, dans certaines conditions déterminées,

La décision des PME de se prévaloir de l'information différentielle est motivée par le fait que les besoins en informations sont plus limités que dans le cas des sociétés ouvertes.

les entreprises admissibles peuvent être autorisées à appliquer des traitements différentiels prévus dans une norme comptable. La décision des PME de se prévaloir de l'information différentielle est motivée par le fait que les besoins en informations sont plus limités que dans le cas des sociétés ouvertes. En effet, les bailleurs de fonds ont une grande facilité à obtenir l'information au moyen de canaux alternatifs. Par exemple, le premier groupe d'utilisateurs externes que sont les banquiers inclut dans ses conventions de prêt la remise d'informations mensuelles qui seront connues quelques mois plus tard dans les états financiers, sans compter qu'ils ont accès à l'information privilégiée fournie par l'observation des transactions bancaires⁴. L'influence économique qu'exercent en général les bailleurs de fonds leur facilite l'accès à des informations

supplémentaires complétant celles que fournissent les états financiers (par exemple, l'information sur les biens personnels des propriétaires, les plans d'affaires et les

budgets, ainsi que le détail des biens donnés en garantie). L'évaluation des avantages de l'information financière en fonction de ces utilisateurs s'avère donc pertinente.

Tableau 1

Comparaison entre les traitements différentiels possibles et les traitements applicables aux entreprises non admissibles.

Normes comptables	Traitements différentiels	Traitements applicables aux entreprises non admissibles
Regroupement d'entités		
➤ Placement dans les filiales (chapitre 1590)	➤ Placements comptabilisés à la valeur de consolidation ou à la valeur d'acquisition	➤ États financiers consolidés
➤ Placements dans des coentreprises (chapitre 3055)	➤ Placements comptabilisés à la valeur de consolidation ou à la valeur d'acquisition	➤ États financiers consolidés proportionnellement
➤ Placements dans des satellites (chapitre 3051)	➤ Placements comptabilisés à la valeur d'acquisition	➤ Placements comptabilisés à la valeur de consolidation
Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels (chapitre 3064)	Option de soumettre l'actif à un test de dépréciation seulement lorsque la survenance d'un événement indique que la valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable	Soumettre l'actif à un test de dépréciation annuellement
Classement des actions rachetables au gré du détenteur émises dans le cadre d'une planification fiscale (chapitre 3861)	Présentation dans les capitaux propres	Présentation dans le passif
Impôts sur les bénéfices (chapitre 3465)	Comptabilisation selon la méthode des impôts exigibles	Comptabilisation selon la méthode des impôts futurs
Description du capital-actions autorisé (chapitre 3240)	Description des seules catégories d'actions émises	Description des toutes les catégories d'actions autorisées
Information à fournir sur la juste valeur des instruments financiers (chapitre 3861)	Divulgaration par voie de notes sauf si la juste valeur est difficilement déterminable	Divulgaration par voie de notes

2. Critères décisionnels lors des demandes de financement

Puisqu'il est possible en vertu du chapitre 1300 du Manuel de l'ICCA d'utiliser des traitements comptables simplifiés et de présenter certaines informations par voie de notes afférentes aux états financiers, ces choix comptables peuvent avoir un impact majeur sur la structure financière projetée par une entreprise. Par exemple, l'utilisation de l'information différentielle pourrait modifier les résultats de l'analyse des états financiers par ratios. Or, le financement bancaire est souvent attribué sur la base des ratios comme les ratios de liquidité, d'endettement et de rentabilité. Nous savons que les prêteurs ont comme pratique d'utiliser les informations financières telles que présentées dans les états financiers dans le calcul de leurs ratios, et ce, malgré les informations contenues dans les notes aux états financiers^{5, 6}. Étant donné cette pratique, il y a lieu de se demander si l'information différentielle peut avoir comme conséquence la modification d'une décision de financement. La connaissance de l'impact du choix comptable sur le calcul des ratios et ultimement sur la décision de financement devient donc un enjeu important pour les intervenants dans le processus d'établissement des états financiers d'une PME. De plus, afin de bien évaluer cet enjeu, nous devons être en mesure de connaître les critères décisionnels qu'utilisent les professionnels du crédit bancaire lors d'un processus visant l'octroi de financement.

Le financement bancaire est souvent attribué sur la base des ratios comme les ratios de liquidité, d'endettement et de rentabilité.

2.1 Importance des facteurs de nature qualitative

Pour se forger une image sur une demande de financement, le banquier dispose de plusieurs

Les décisions de crédit pour les PME se prennent sur la base d'informations financières quantifiables (ratios) et à partir d'informations de nature plutôt qualitative (caractéristiques de la gouvernance ou la réputation de l'entreprise).

informations (états financiers, liste des comptes clients, liste de stocks, etc.) qui lui permettent de faire un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise en particulier pour le crédit bancaire (prêt à terme ou marge de crédit) qui s'avère être la principale source de financement des PME. Cependant, les établissements de crédit ont des normes à respecter. Pratiquement aucun banquier, quel que soit son intérêt pour une entreprise, ne pourra la soutenir si elle ne remplit pas les critères fixés par l'institution financière⁷. Plus précisément, les décisions de crédit pour les PME se prennent sur la base d'informations financières quantifiables (ratios) et à partir d'informations de nature plutôt qualitative (caractéristiques de la gouvernance ou la réputation de l'entreprise). Sans ces informations, plusieurs petites entreprises risquent de voir leur demande de financement rejetée puisque parfois, les informations financières quantifiables sont limitées ou incomplètes⁸. Par conséquent, le banquier joue un rôle clé dans l'interprétation des informations qualitatives afin de fournir un profil plus complet pour l'analyse de financement. En d'autres mots, les ratios et les états financiers ne donnent pas toujours le portrait complet de l'entreprise. Des informations complémentaires sont souvent nécessaires. Également, les banquiers donnent une valeur ajoutée à

Les ratios et les états financiers ne donnent pas toujours le portrait complet de l'entreprise.

l'information de nature qualitative puisqu'elle leur permet d'exercer leur jugement et d'essayer de satisfaire aux besoins de leurs clients. L'information quantifiable offre moins de souplesse quant à son interprétation. Les travaux menés auprès de banquiers américains concluent que les propriétaires de PME ont davantage à entretenir de bonnes relations avec leur banquier⁷. De façon plus précise, bien que les données quantifiables fournissent une évaluation rapide d'une demande de crédit à une nouvelle institution financière, la décision pourrait éventuellement être différente à la suite de la prise en compte de facteurs qualitatifs. De plus, la pertinence de l'information qualitative est plus importante pour les PME ayant peu d'historique que pour les entreprises étant en opération depuis de nombreuses années. Ces dernières bénéficieront davantage des critères quantitatifs comme l'analyse par ratios.

2.2 Importance des facteurs de nature quantitative

Les facteurs quantitatifs cadrent toujours de façon importante dans les critères décisionnels des banquiers. Les utilisateurs des états financiers de PME ont, dans la plupart des cas, la possibilité d'obtenir des compléments d'information s'ils le désirent. Les prêteurs ont ainsi souvent une connaissance particulière des activités de leurs clients, ce qui leur permet de dresser un tableau assez complet de la situation financière de l'entreprise. Cependant, ce tableau ne serait complet sans l'analyse par ratios. Les ratios sont des outils dont les banquiers se servent pour évaluer la situation financière de l'entreprise. Ils sont aussi des indicateurs permettant à la haute direction de l'institution financière de gérer son risque de crédit et ainsi enlever un peu de latitude aux directeurs de compte. L'évolution des ratios peut être suivie à l'aide des états financiers des années précédentes afin de dégager les tendances, ou de les comparer aux moyennes de l'industrie.

Les prêteurs ont ainsi souvent une connaissance particulière des activités de leurs clients, ce qui leur permet de dresser un tableau assez complet de la situation financière de l'entreprise. Cependant, ce tableau ne serait complet sans l'analyse par ratios.

Comparativement aux autres professionnels du crédit bancaire (prêts hypothécaires ou prêts personnels), les banquiers travaillant pour le crédit commercial font des analyses plus sophistiquées des états financiers⁹. Ils mettent l'accent sur des critères comme les caractéristiques de la gouvernance de l'entreprise, les flux monétaires générés, l'historique de crédit, le risque de crédit et naturellement la capacité de l'entreprise à rembourser le prêt. Pour évaluer ces critères quantitatifs, les banquiers utilisent des prévisions financières et l'analyse de ratios.

Les déterminants des choix comptables ont fait l'objet d'une attention prépondérante du point de vue des sociétés ouvertes à travers les études s'inscrivant notamment dans le courant de la théorie comptable positive¹⁰. Bien qu'il n'en soit pas de même pour les PME, ces dernières peuvent sans doute tirer avantage à recourir à certains choix comptables par exemple, le traitement différentiel sur les impôts. N'étant pas tenues de constater une charge d'impôts futurs, les entreprises admissibles peuvent augmenter leur bénéfice, projetant ainsi une meilleure image pour l'obtention ou le renouvellement d'un emprunt bancaire avec les meilleures conditions possibles.

3. Influence de la présentation des états financiers sur les décisions de financement

L'objectif des états financiers est de communiquer des informations utiles à leurs utilisateurs qui ont à prendre des décisions en matière d'attribution des ressources ou à apprécier la façon dont la direction s'acquitte de sa responsabilité de gérance. En conséquence, les états financiers fournissent des informations sur les ressources économiques, les obligations et les capitaux propres de l'entité, l'évolution des ressources économiques, des obligations et des capitaux propres de l'entité et sur la performance économique de l'entité (ICCA, chapitre 1000.15). La prise de décision étant un des principaux objectifs des utilisateurs des états financiers, il est intéressant d'analyser si les différents choix comptables qui sont offerts aux entreprises peuvent modifier le jugement des décideurs. Cette responsabilité de préparer des états financiers conformes aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) incombe à la direction de l'entreprise. Ainsi, la direction dispose parfois d'un éventail de conventions comptables différentes qui pourraient influencer le jugement des parties qui utilisent les états financiers à des fins décisionnelles. Le responsable du processus de présentation de l'information financière d'une entreprise adoptera des conventions comptables qui auront un impact certain sur la présentation des états financiers. Nous avons seulement à penser au choix d'une méthode d'amortissement des immobilisations, à la constatation des produits ou encore à l'adoption de traitements différentiels. Certains choix comptables ont des répercussions sur la mesure, soit le montant qui sera constaté dans les états financiers ou présenté par voie de notes afférentes aux états financiers; alors que d'autres modifient seulement la présentation de l'information financière. Mais est-ce que tous les utilisateurs des états financiers sont en mesure de capter et de percevoir l'information de la même façon?

De façon générale, les conclusions de plusieurs travaux de recherche convergent vers un constat : les utilisateurs des états financiers sont influencés par la façon de présenter l'information financière dans les états financiers. La littérature indique que la comptabilisation ou la présentation par voie de notes aux états financiers influencent la perception des utilisateurs des états financiers^{6, 11}. Plus précisément, si l'information est comptabilisée dans les états financiers, la prise en compte de cette information sera plus importante que si elle est présentée par voie de notes afférentes aux états financiers. De plus, certains auteurs^{5 et 12} constatent que la divulgation par voie de notes aux états financiers n'est pas un substitut à la comptabilisation de cette information dans le corps même des états financiers. Conséquemment, les professionnels du crédit bancaire pourraient être sensibles au fait qu'une entreprise se prévale de traitements différentiels puisque ceux-ci permettent dans certaines circonstances de présenter des informations par voie de notes plutôt que de les comptabiliser dans les états financiers.

L'analyse de la littérature indique également que les professionnels du crédit bancaire utilisent les états financiers dans le cadre d'une analyse de financement. Les facteurs quantitatifs tels que l'analyse par ratios et les prévisions de trésorerie jouent un rôle important dans l'analyse d'une demande de financement. Ce constat est également partagé par l'ICCA^{3 et 13}. L'utilisation des états financiers et l'analyse par ratios permettent

L'utilisation des états financiers et l'analyse par ratios permettent ainsi aux utilisateurs d'évaluer deux éléments clés du processus de demande de crédit : la rentabilité et la solvabilité d'une entreprise.

ainsi aux utilisateurs d'évaluer deux éléments clés du processus de demande de crédit : la rentabilité et la solvabilité d'une entreprise. En effet, la rentabilité d'une entreprise se mesure généralement par le montant du bénéfice net présenté dans les états financiers, alors que la solvabilité réfère à l'analyse des prévisions de trésorerie souvent calculées à partir des états financiers historiques.

L'application de traitements différentiels a comme conséquence de modifier la présentation de l'information financière dans les états financiers et elle peut également modifier considérablement le calcul des ratios. De façon plus précise, le traitement différentiel concernant les impôts futurs permet à une entreprise admissible de présenter l'information par voie de notes complémentaires aux états financiers plutôt que de comptabiliser les impôts futurs dans le

L'application de traitements différentiels a comme conséquence de modifier la présentation de l'information financière dans les états financiers et elle peut également modifier considérablement le calcul des ratios.

corps même des états financiers. Quant au traitement différentiel des actions rachetables au gré du détenteur, elles peuvent être présentées dans les capitaux propres au lieu d'être dans le passif et les variations de prix de rachat des actions sont présentées par voie de notes afférentes aux états financiers alors que les entreprises qui ne sont pas admissibles doivent les comptabiliser dans l'état des résultats.

En prenant en compte les arguments discutés précédemment, il en découle une hypothèse voulant que le choix d'utiliser des traitements différentiels puisse avoir un impact sur les critères décisionnels qu'utilisent les banquiers lors d'une demande de financement. En effet, l'application de traitements comptables "simplifiés" ou non conformes aux principes comptables généralement reconnus modifie l'évaluation du risque de crédit établi par le banquier¹⁴. Par conséquent, il est probable que les traitements différentiels influenceront les professionnels du crédit bancaire dans leur décision de financement. Cette suggestion a été confrontée à la réalité suivant une approche méthodologique qu'il convient de présenter.

4. Méthodologie

Les données ayant servi aux fins de cette étude ont été obtenues grâce à une méthodologie quasi expérimentale. En s'inspirant de quelques travaux antérieurs^{12, 14, 15}, les participants, répartis en deux groupes, devaient analyser une requête de prêt commercial d'une entreprise fictive, décider de l'octroi du prêt et déterminer la prime de risque à exiger de l'emprunteur. Les hypothèses reflétaient le postulat que le choix d'utiliser des traitements comptables différentiels peut avoir un impact sur les critères décisionnels telle l'analyse par ratios qu'utilisent les banquiers lors d'une demande de financement.

Compte tenu de la quantité et de la qualité des informations à recueillir, un questionnaire spécifique a été privilégié comme instrument de mesure. De plus, deux officiers bancaires responsables du financement d'entreprises ont été interrogés afin de s'assurer de l'intégralité des informations à fournir dans le questionnaire. Ainsi, les rencontres avec les banquiers ont permis d'élaborer un cas qui fait preuve de beaucoup de réalisme en incluant les informations requises à une décision de financement.

Deux scénarios comportant plusieurs éléments requis par les professionnels du crédit bancaire

pour prendre une décision de financement ont été présentés à l'échantillon. Une mise en situation était offerte aux participants dans laquelle le secteur d'activités de l'entreprise fictive DEF inc., les caractéristiques entourant la gouvernance, l'historique de la société et les besoins futurs en financement de l'entreprise ont été définis. De plus, les états financiers présentés aux sujets incluaient un rapport de mission d'examen sans réserve, un état des résultats, un état des bénéfices non répartis, un état des flux de trésorerie, un bilan ainsi que les notes complémentaires afférentes aux états financiers. La demande soulevée aux participants était la suivante :

“Effectuer l'analyse du risque de crédit de DEF inc. et recommander ou non le financement supplémentaire demandé à savoir un prêt de 2 000 000 \$ pour l'agrandissement de l'usine et l'achat

d'équipement et une augmentation de 500 000 \$ du crédit d'exploitation pour financer l'augmentation du fonds de roulement”.

Le groupe contrôle a reçu des états financiers dans lesquels DEF inc. ne se prévalait pas des traitements différentiels relatifs à la présentation des actions rachetables au gré du détenteur et à la comptabilisation des impôts futurs. Le groupe expérimental a reçu des états financiers dans lesquels DEF inc. utilisait l'information différentielle décrite précédemment. Les participants des deux groupes devaient répondre à la même demande soit celle exposée précédemment. L'assignation des sujets à l'un de ces deux groupes a été faite de façon aléatoire. Cette expérimentation a permis d'obtenir des résultats dont il convient de préciser la portée.

5. Résultats et discussion

Le résultat principal de l'étude semble indiquer que l'utilisation de traitements comptables différentiels n'influence pas les décisions de financement ni les variables entourant ces décisions telles, la prime de risque liée au financement et l'évaluation des degrés de rentabilité et de solvabilité de l'entreprise. Pour expliquer ces résultats, plusieurs facteurs doivent être pris en compte, dont les facteurs jugés importants par les répondants pour la prise de décision lors d'une analyse de financement. En effet, le questionnaire administré à l'échantillon permettait entre autres d'analyser les facteurs les plus importants identifiés par les sujets dans le processus décisionnel relatif à une demande de financement. Le tableau 2 résume les réponses des participants. Nous pouvons remarquer qu'environ 17,5 % des répondants des deux groupes ont indiqué comme facteur important les flux de trésorerie.

L'utilisation de traitements comptables différentiels n'influence pas les décisions de financement ni les variables entourant ces décisions telles, la prime de risque liée au financement et l'évaluation des degrés de rentabilité et de solvabilité de l'entreprise.

Les flux de trésorerie présentés dans les états financiers ne sont pas affectés par les choix de traitements différentiels. Ceci porte à croire que la décision de financement devrait être inchangée sur la base de la présentation des états financiers. Cependant, si ces répondants considèrent les flux de trésorerie futurs plutôt que ceux passés, ils pourraient alors être influencés par le changement de présentation des états financiers puisque les prévisions de trésorerie sont souvent établies à partir du bénéfice net présenté dans les états financiers. Par conséquent, en présentant un changement dans le bénéfice net attribuable à l'utilisation

Tableau 2

Nombre de mentions des facteurs les plus importants dans la décision relative à l'autorisation du financement et à la détermination de la prime de risque le cas échéant

Facteurs	Groupe contrôle	Groupe expérimental
Fonds de roulement	4 (6,35 %)	8 (15,69 %)
Rentabilité et/ou solvabilité	9 (14,28 %)	5 (9,80 %)
Flux de trésorerie	11 (17,46 %)	9 (17,65 %)
Endettement	12 (19,05 %)	8 (15,69 %)
Couverture intérêts	12 (19,05 %)	5 (9,80 %)
Comparaison avec le secteur	3 (4,76 %)	3 (5,88 %)
Autres facteurs	12 (19,05 %)	13 (25,49 %)
Total	63 (100 %)	51 (100 %)

des traitements différentiels, il est possible que les prévisions de trésorerie soient également différentes.

Les variables rentabilité et solvabilité, flux de trésorerie, endettement et couverture des intérêts ont été jugées importantes puisque le nombre de mentions représente 70 % (groupe contrôle) et 53 % (groupe expérimental) de l'ensemble des variables identifiées. Afin de pouvoir mesurer la sensibilité des choix comptables sur les décisions de financement, la méthodologie utilisée ne prévoyait pas d'effet très significatif sur les résultats de ces ratios. Par contre, le désir d'analyser si une petite différence dans la présentation des états financiers allait pouvoir corroborer les hypothèses de recherche a eu un effet pervers, puisque les résultats ont été statistiquement non significatifs. L'effet le plus saillant des traitements différentiels a été sur le fonds de roulement. Une analyse détaillée des réponses de ceux ayant identifié le fonds de roulement comme élément important a été effectuée, mais les résultats sont demeurés très semblables. En effet, les cotes de solvabilité et de rentabilité se situent en moyenne à 3 pour le groupe contrôle et à 2,8 pour le groupe expérimental ce qui ne représente pas une différence économiquement importante. Quant

à la décision d'octroyer le prêt d'exploitation, les sujets considérés répondent oui à 100 % dans les deux groupes alors que pour la décision relative au prêt à terme, ils l'accordent à 33 % dans le groupe contrôle comparativement à 75 % dans le groupe expérimental. Cependant, les derniers résultats sont calculés à partir d'un très faible échantillon soit 4 à 6 répondants. Finalement, les primes de risque sont identiques pour les deux groupes avec une moyenne de 2,5 %. Ces dernières analyses portent à conclure que même si le ratio de fonds de roulement est jugé important, les décisions de crédit demeurent inchangées à la suite de l'application de traitements différentiels.

Finalement, une autre explication des résultats réside peut-être dans le fait que le groupe expérimental a plus d'expérience en moyenne que le groupe contrôle et la différence est marginalement significative (valeur $p = 0,074$). Par conséquent, il se pourrait que les professionnels du crédit bancaire plus expérimentés soient en mesure d'isoler l'impact des traitements différentiels ce qui explique une partie des résultats identiques entre les deux groupes à l'étude.

Cette étude comportait certaines limitations. Le recensement de la littérature a permis de constater que certains travaux de recherche semblables à cette étude contiennent des lacunes qui sont également applicables à la méthodologie employée. Par exemple, il est certain que les sujets n'avaient pas en main tous les éléments pertinents à une analyse de financement tel qu'il aurait été possible d'obtenir dans une réelle demande de crédit. Il est donc impossible de mesurer la relation coûts-avantages qui est reliée aux vraies décisions des banquiers. Les sujets disposaient d'information générale sur la compagnie à l'étude telle que, l'historique, la réputation, le style de gouvernance, le niveau de concurrence et ses besoins en financement. Cependant, ils ne pouvaient discuter avec le promoteur et n'avaient pas accès à des informations supplémentaires par exemple le cautionnement que pourrait offrir ce dernier. Or, dans une analyse réelle de financement, ce genre d'informations est souvent nécessaire, surtout lorsqu'il s'agit d'une PME. Ceci porte à croire que les banquiers pourraient prendre leurs décisions en considérant également des facteurs pour lesquels il est impossible d'en évaluer les impacts.

De plus, il y a lieu de s'interroger sérieusement sur les questionnaires basés sur des notions comptables qui sont administrés à des profes-

sionnels de différentes disciplines tels les banquiers. Comme il est mentionné précédemment, la décision de crédit repose certes sur des informations comptables, mais elle repose également sur des variables qualitatives (gouvernance, l'historique, réputation de l'entreprise). Le modèle étant incomplet, il est donc possible que la corrélation soit nulle entre les variables comptables et celles entourant la décision de crédit. D'ailleurs, les travaux antérieurs^{4, 7 et 8} vont dans le même sens en suggérant que les décisions de crédit se prennent à partir d'éléments financiers quantifiables et à partir d'informations de nature qualitative.

L'examen de ces lacunes pourrait contribuer à la préparation et à la rédaction d'un questionnaire en sciences comptables chez une population qui n'est pas de profession comptable de façon à pouvoir tester adéquatement les hypothèses élaborées initialement. De plus, cet article ouvre la voie vers de nouvelles recherches puisque la motivation derrière l'hypothèse de recherche demeure entière. Les conclusions que pourraient générer une étude subséquente permettraient de contribuer de façon importante à la pratique en sciences comptables et plus particulièrement de comprendre et d'analyser l'impact des choix comptables sur les décisions de financement relatives aux PME québécoises.

6. Conclusion

L'effet possible des traitements différentiels sur les décisions de financement des PME est encore loin d'être résolu. De nouvelles études seront nécessaires pour examiner davantage ce lien.

Cette nouvelle piste de recherche est d'autant plus actuelle avec la venue à très court terme d'importants changements dans la normalisation comptable canadienne; à savoir l'utilisation possible des IFRS.

Cette nouvelle piste de recherche est d'autant plus actuelle avec la venue à très court terme d'importants changements dans la normalisation comptable canadienne; à savoir l'utilisation possible des IFRS.

En effet, plus récemment, le CNC a entrepris de façon prioritaire un examen approfondi des besoins des utilisateurs des états financiers des

PME pour déterminer quelle serait, en matière d'information financière, l'approche qui conviendrait le mieux à ces besoins. Des délibérations sur ce sujet ont débuté vers la fin de l'année 2006 et différentes options ont été envisagées afin de trouver une stratégie répondant expressément aux besoins particuliers des utilisateurs des états financiers produits par les différents types d'entreprises. La première option est une approche différentielle fondée sur les PCGR applicables aux entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes. Cette option implique la modification des PCGR applicables aux entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes (les normes IFRS) par l'élimination de certaines exigences ou l'intégration de traitements différentiels dans les normes.

La deuxième option est basée sur l'adoption de l'IFRS pour les PME à la suite de la publication par l'International Accounting Standards Board (IASB) d'un projet de normes pour les PME afin de fournir un ensemble de normes comptables simplifiées et autonomes qui convient aux petites sociétés non cotées. Ainsi, cette option comporterait certaines modifications pour répondre aux besoins des PME canadiennes.

Finalement, la dernière option envisagée s'avère être un ensemble de normes élaborées de façon indépendante et propre au contexte canadien. Selon cette solution, le CNC élaborerait un ensemble de normes indépendantes des normes applicables aux entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes.

Évidemment, toutes ces options impliquent que des changements importants soient apportés au système d'information financière des entreprises et qu'un délai suffisant soit prévu pour assurer une transition en douceur. Actuellement, la troisième option a été retenue et un exposé-sondage a été publié en avril

2009 afin de recueillir les commentaires des parties intéressées. Les PME auront donc accès à différentes possibilités à savoir l'utilisation des IFRS, l'utilisation des normes comptables canadiennes actuelles avec la possibilité d'utiliser les traitements différentiels. Enfin, les PME pourront utiliser des normes indépendantes qui seront fort probablement en vigueur en 2011 avec une application anticipée permise dès 2009. ■

Bibliographie

- ¹ ICCA (2002), « Historique et fondement des conclusions, chapitre 1300 », *Manuel de l'ICCA*, ICCA, Toronto.
- ² Les entreprises sans obligation publique de rendre des comptes incluent notamment les PME.
- ³ L'information financière des sociétés fermées, document de travail. Conseil des normes comptables, mai 2007.
- ⁴ Mester L., Nakamura L., Renault M. (2005). « Transactions accounts and loan monitoring », Série Federal Reserve bank of Philadelphia Working Papers.
- ⁵ Brooks R., Scott J. et Pearson T. (1996), « The use of fair-value disclosures to assess liquidity and solvency in credit decision », *Commercial lending review*, pp. 67-73.
- ⁶ Harper R., Mister W. et Strawser J. (1987), « The impact of new pension disclosure rules on perceptions of debt », *Journal of accounting research*, pp. 327-330.
- ⁷ Scott J.A. (2006). « Loan Officer Turnover and Credit Availability for Small Firms », *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, p. 544, 12 pages.
- ⁸ Berger A. et Udell G. (1995). « Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance », *Journal of Business*, pp. 351-382.
- ⁹ Kwok H. (2002). « The effect of cash flow statement format on lenders' decisions », *The International Journal of Accounting*, Vol. 37, p. 347.
- ¹⁰ Watts R. et Zimmerman J.L. (1978). « Toward a positive theory of the determination of accounting standards », *Journal of accounting research*, pp. 112-134.
- ¹¹ Sami H. et Schwartz B.N. (1992). « Alternative Pension Liability Disclosure and the Effect on Credit Evaluation: An Experiment », *Behavioral research in accounting*, pp. 49-62.
- ¹² Viger C., Belzile R., Lagrange B. (2005), « L'effet du mode de divulgation des options d'achat d'actions sur les décisions des directeurs de comptes de Desjardins », *Les séminaires de la chaire de coopération Guy-Bernier*, Février 2006, 39 pages.
- ¹³ ICCA (1999), L'information financière des PME, ICCA.
- ¹⁴ Baker W. (1990). « How Non-GAAP Financial Statements Affect Loan Officers and Borrowers », *The Journal of Commercial Bank Lending*, mai, pp. 23-29.
- ¹⁵ Coker J. W. et Hayes R. (1992). « Lenders' Perceptions of Income-Tax-Basis Financial Reporting by Small Business », *Journal of Small Business Management*, Jul. 1992, Vol. 30, Iss. 3, p. 66, 11 pages.

CEE
UQAC

CENTRE D'ENTREPRENEURIAT ET D'ESSAIMAGE
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

Un fidèle allié de tes idées!

Le CEE-UQAC t'offre :

- ▶ **Un accompagnement personnalisé en création, démarrage et relève d'entreprise!**
 - Validation d'idées d'affaires
 - Soutien à la réalisation du plan d'affaires
- ▶ **Des activités à saveur entrepreneuriale!**
 - Midi-conférences, colloques, salons
 - Ateliers d'information et de perfectionnement
 - Chroniques entrepreneuriales
 - Concours
- ▶ **Des projets technologiques rémunérés, directement liés à ton champ d'études, qui te permettent de travailler dans les PME régionales!**
- ▶ **Un réseau international d'affaires à l'UQAC (RIA-UQAC) qui permet aux PME de développer des projets d'affaires avec l'étranger grâce à la collaboration des étudiants internationaux gradués de l'UQAC!**



UNE ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS À TA PORTÉE!

Viens nous rencontrer!

CEE-UQAC

555, boul. de l'Université, local H1-1180
Pavillon des humanités, UQAC
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Téléphone : 418 545-5011 poste 4655
Courriel : cee-uqac@uqac.ca

CEE-UQAC Côte-Nord

Cégep de Sept-Îles, 175, de la Vérendrye, Sept-Îles (Québec) G4R 5B7
Téléphone : 418 968-8387 • cee_cn@uqac.ca

À noter que certaines modalités sont rattachées aux interventions du CEE-UQAC. Plusieurs de nos services s'adressent exclusivement à la communauté de l'UQAC.

Fier partenaire des jeunes entrepreneurs !

Promotion
Saguenay



Développement
économique Canada

Canada Economic
Development

Canada



W. LABRECQ STUDIO

Desjardins



UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À CHICOUTIMI

UQAC
DÉPARTEMENT DES
SCIENTIFIQUES
ET ADMINISTRATIVES

FONDATION
UQAC

MALLETTE
Compétence agiles

www.uqac.ca/cee-uqac

Les consultants français en management et le « Balanced Scorecard » (BSC) : enquête sur les pratiques d'un modèle de gestion nord-américain en France

Jonathan Dreyfus-Schmidt, MBA, et Jacques Grisé, Ph. D., F.Adm.A.
Université Laval

Introduction

Il est légitime de se demander si le modèle du BSC est adapté au contexte socioorganisationnel français, car il est beaucoup moins utilisé en France que dans d'autres pays, particulièrement aux  tats-Unis¹. On estime qu'environ 60 % des firmes américaines du Fortune 500 utilisent un système de BSC. Le BSC a aussi connu du succès en Finlande² et en Scandinavie³. Une étude a montré que 41 % des entreprises françaises connaissent le BSC et que seulement 3 % d'entre elles pensent le mettre en œuvre. On peut à juste titre se demander si la dimension idéologique du BSC est compatible avec l'idéologie française de la gestion⁴.

Les consultants en management français constituent une interface entre les organisations françaises et le domaine du management. Ils peuvent jouer un rôle particulier dans la propagation des idées relatives au management auprès des dirigeants français.

Les consultants en management français constituent une interface entre les organisations françaises et le domaine du management. Ils peuvent jouer un rôle particulier dans la propagation des idées relatives au management auprès des dirigeants français.

Les résultats de l'enquête témoignent d'une grande diversité dans les profils des utilisateurs du BSC, leur compréhension du modèle et leur utilisation du BSC. L'enquête permet d'avancer quelques éléments de réponses aux quatre questions ci-dessous.

teurs du BSC, leur compréhension du modèle et leur utilisation du BSC. L'enquête permet d'avancer quelques éléments de réponses aux quatre questions ci-dessous.

- *Quels cabinets de conseil en management utilisent le BSC?* Même si 44 % des cabinets de conseil en management ont déjà mis en œuvre des BSC, ce sont surtout les cabinets de plus de 10 millions d'euros et de plus de 50 consultants qui l'utilisent.

- *Comment les fondements du BSC sont-ils compris par les consultants?* Les consultants ont une définition assez hétéroclite du BSC, mais ses grands principes sont généralement bien compris.

- *Comment se déroule la mise en œuvre du BSC par les consultants?* La direction générale est toujours à l'origine du projet BSC. Les consultants utilisent une démarche de mise en œuvre participative et ils n'utilisent pas de logiciel. Ils jugent que le processus de diffusion en cascade est indissociablement lié au BSC, mais qu'il est difficile à mettre en œuvre. Les phases de mise en œuvre du BSC sont utilisées avec souplesse. L'utilisation du BSC semble apporter des résultats, mais ceux-ci sont plutôt qualitatifs et relativement difficiles à mesurer.

- *Pourquoi le BSC est-il moins utilisé en France que dans d'autres pays?* Les deux

tiers des consultants expliquent la sous-utilisation du BSC en France par des différences culturelles sur les pratiques de gestion avec les pays anglo-saxons. Parmi les différences culturelles observées, on peut noter la culture des résultats, le rôle de l'État dans

l'économie et le moindre recours au conseil externe en France. Les consultants sont plutôt optimistes sur le développement du BSC en France. Ils remarquent toutefois qu'il doit être adapté au contexte culturel français et aux besoins des entreprises pour être efficace.

Méthodologie de l'étude

La stratégie de recherche de cette étude est descriptive. L'enquête a pris la forme d'entrevues avec pour complément un guide d'entretien semi-directif.

La population d'étude a été définie à partir d'un annuaire des sociétés de conseil en management qui identifie les 100 premiers cabinets présents sur le marché français⁵. Au total, 106 sociétés ont été contactées. Celles-ci emploient 20 213 consultants, soit 85 % du total des sociétés de conseil en management en 2002. Elles représentent un chiffre d'affaires cumulé de 3,8 milliards d'euros en 2002 sur un total de 4,2 milliards pour toute la profession du

conseil en management en France. Ces données sont issues du rapport annuel 2002 de Syntec Conseil Management. Ce syndicat est indépendant et représente les professionnels du conseil en management en France.

Sur les 106 cabinets de conseil contactés, 47 possèdent une expérience de mise en œuvre de BSC, et parmi ceux-ci, 17 ont été interviewés. Chaque interview a duré en moyenne 25 minutes. Ces 17 entreprises représentent un chiffre d'affaires cumulé de 1,3 milliard d'euros et 6 500 consultants, soit respectivement 43 % et 39 % du total cumulé des 47 cabinets ayant une expertise BSC.

Quels sont les cabinets de conseil en management qui utilisent le BSC?

Profil des cabinets de conseil en management

Les 106 cabinets de conseil interrogés ont différents niveaux d'expérience avec le BSC. Dans 44 % des cas, les cabinets interrogés possèdent au moins une expérience de mise en place du BSC. Ces entreprises comptent au moins un consultant spécialiste de la question. Dans 21 % des cas, les cabinets connaissent le BSC, mais ils n'ont pas d'expérience particulière dans ce domaine et n'ont aucun consultant spécialiste de la question. Dans 34 % des cas, les cabinets ne connaissent pas et n'ont jamais utilisé de BSC.

En incluant les cabinets de conseil qui connaissent le BSC sans toutefois l'utiliser, le « taux de notoriété » du BSC au sein des

cabinets de conseil en management français s'élève à 65 %. Avec leur formation en management ainsi que leur accès aux revues spécialisées, il est surprenant que le tiers des cabinets de conseil interrogés n'ait jamais entendu parler du BSC.

Ce ne sont pas tous les cabinets de conseil qui possèdent une expertise en BSC. Alors que les cabinets de plus de dix millions d'euros de chiffre d'affaires totalisent 48 % de la population de l'étude, ils représentent 69 % des cabinets de conseil possédant une expertise en BSC. Alors que les cabinets de conseil de plus de 50 consultants ne représentent que 12 % de la population totale de l'étude, ils forment 75 % des cabinets de conseil possédant une expertise en BSC.

En bref, le BSC est aussi bien utilisé par les petits cabinets de conseil que par les grands. Cependant, beaucoup d'entreprises moyennes (de 5 à 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et de 10 à 100 consultants) n'ont pas d'expertise alors que presque tous les plus grands cabinets possèdent une expertise.

Les spécialistes français du BSC sont tous des consultants expérimentés. La moitié d'entre eux possède plus de dix années d'expérience dans le conseil. Ils ont en majorité une formation de type-école de commerce (44 %), universitaire (24 %), MBA (16 %) ou école d'ingénieur (16 %).

Profil des consultants experts en BSC

Les spécialistes français du BSC sont tous des consultants expérimentés. La moitié d'entre eux possède plus de dix années d'expérience dans le conseil. Ils ont en majorité une formation de type-école de commerce (44 %), universitaire (24 %), MBA (16 %) ou école d'ingénieur (16 %). La lecture de livres, en particulier ceux de Kaplan et Norton, est pour la moitié des consultants leur seule formation sur le BSC. L'autre moitié déclare avoir reçu une formation spécifique au BSC (formation interentreprise, formation interne ou externe). La majorité des consultants cumule une expérience de un à trois ans dans la mise en œuvre du BSC (59 %), les autres ont plus de trois ans d'expérience (41 %).

Comment les fondements du BSC sont-ils compris par les consultants?

Les consultants définissent très différemment le BSC, mais ses grands principes sont généralement bien compris

Comme le montre le tableau 1, les consultants définissent majoritairement le BSC comme un outil d'alignement stratégique et de mise en cohérence entre la stratégie et les actions des employés. Avec environ deux tiers de réponse, cette idée est celle qui est la mieux associée au BSC même si elle est exprimée différemment selon les consultants. Pour les uns, le BSC est « un outil permettant de créer un consensus autour de la stratégie d'une entreprise et de la décliner en objectifs opérationnels », pour les autres, « c'est un outil de verrouillage qui assure une cohérence dans l'entreprise et aligne les actions des employés sur la stratégie ».

Le BSC est un « outil qui permet de rendre responsable individuellement et collectivement chaque manager de la performance de l'entreprise ».

Les consultants associent à 41 % le BSC avec l'idée d'un système de pilotage ou de gestion stratégique. Le BSC est un « outil qui permet de rendre responsable individuellement et collectivement chaque manager de la performance de l'entreprise ».

Les consultants définissent majoritairement le BSC comme un outil d'alignement stratégique et de mise en cohérence entre la stratégie et les actions des employés.

Les consultants font une différence entre le BSC et les traditionnels tableaux de bord. Comme l'illustrent certains témoignages, « le BSC est plus dynamique qu'un simple outil de mesure de la performance. Il relève plus de l'outil d'aide au pilotage stratégique que du simple instrument de mesure ». Le BSC « aide à gérer et surtout anticiper. Contrairement aux simples instruments de mesures de la performance assez passifs, le BSC est proactif et donne une vision plus anticipée de la performance future de l'entreprise ».

Tableau 1 : Définition du Balanced Scorecard par les consultants français en management

Définition du Balanced Scorecard	%
1. Idée d'alignement stratégique et de cohérence entre stratégies de l'entreprise et action des employés.	65 %
2. Idée de pilotage stratégique ou de gestion stratégique.	41 %
3. Idée de mesure de la performance.	29 %
4. Idée de communication de la stratégie et de recherche de consensus.	29 %
5. Idée d'équilibre dans la mesure de la performance.	24 %

Le BSC « aide à gérer et surtout anticiper. Contrairement aux simples instruments de mesures de la performance assez passifs, le BSC est proactif et donne une vision plus anticipée de la performance future de l'entreprise ».

Cités à égalité avec 29 % de réponses chacun, les termes « mesure de la performance » et « communication de la stratégie et recherche de consensus » sont tous les deux bien associés au BSC.

Seulement un quart des répondants pense au principe d'équilibre des indicateurs, et évoque spontanément les quatre axes du modèle (Financier, Client, Processus internes et apprentissage organisationnel). En résumé, les consultants ont chacun leur propre définition du BSC, mais les principaux principes et

éléments à prendre en compte sont généralement bien compris.

Les fonctions du BSC sont diversement appréciées par les consultants

Dans leur ouvrage de référence publié en France en 1998, Kaplan et Norton⁶ identifient sept fonctions principales du BSC. Les consultants n'accordent pas la même importance à toutes les fonctions qui sont présentées dans le tableau 2.

D'autres fonctions non proposées ont été citées comme la gestion du changement et la gestion de projets. On remarque aussi que le BSC n'est pas utilisé en France pour définir la rémunération. Bien qu'il puisse être utilisé pour définir la rémunération des dirigeants, le BSC ne l'est pas du tout pour celle des employés. Un consultant remarque qu'« on

Tableau 2 : Les principales fonctions du Balanced Scorecard selon les consultants français en management

Fonctions du Balanced Scorecard	%
1. Faire concorder les objectifs des unités et des individus avec la stratégie de l'entreprise.	28 %
2. Clarifier la stratégie et réunir un consensus autour d'elle.	18 %
3. Relier les intentions stratégiques aux objectifs longs termes et aux budgets annuels.	18 %
4. Faire connaître la stratégie à toute l'entreprise.	16 %
5. Assurer le retour d'expérience sur la stratégie et l'affiner progressivement.	10 %
6. Procéder régulièrement et de façon systématique à des bilans stratégiques.	8 %
7. Identifier et harmoniser les initiatives stratégiques.	2 %

n'est pas allé jusqu'au bout de la démarche BSC sur ce point, car la rémunération suit une logique plus 'statutaire' en France ».

Interrogés spécifiquement sur le lien entre stratégies et BSC, la moitié des consultants estime que celui-ci « permet d'aligner les actions des employés sur la stratégie », et « constitue un levier pour mettre toute l'entreprise en relation avec la stratégie ». Cette idée est très clairement associée au BSC puisqu'elle est déjà la plus citée pour définir le BSC.

Pour la plupart des consultants, le BSC aide les dirigeants à organiser le fruit de leurs réflexions sur leur stratégie, mais il ne permet en aucun cas de « créer » une stratégie. Le BSC permet plutôt de la « formaliser ».

Évaluer la compréhension des fondements du BSC par les consultants permet de mieux comprendre comment ils le mettent en place. La diversité des réponses sur les définitions et les fonctions du BSC laisse présager de grandes différences dans les utilisations de cet outil par les consultants.

Pour la plupart des consultants, le BSC aide les dirigeants à organiser le fruit de leurs réflexions sur leur stratégie, mais il ne permet en aucun cas de « créer » une stratégie. Le BSC permet plutôt de la « formaliser ».

Comment se déroule la mise en place du BSC par les consultants?

La direction générale est toujours à l'origine du projet BSC

L'origine de la mise en œuvre d'un BSC vient toujours « d'une équipe de direction, peu importe son niveau, du moment qu'elle soit autonome et dirige son budget ». Un consultant note que la démarche est instaurée plus souvent par la « direction de la qualité » que par la « direction financière ». Un autre souligne que le BSC peut être mis en œuvre dans des « business-units » ou uniquement dans des unités structurées sur la base des fonctions principales de l'entreprise.

Très peu de consultants ont affirmé recevoir des demandes de mise en place de BSC de la part des dirigeants français. Le plus souvent, les consultants proposent une intervention BSC après une analyse des besoins de l'entreprise et, dans tous les cas, celle-ci s'adresse à la direction de l'entreprise cliente.

Les phases de mise en œuvre du BSC sont adaptées par les consultants français

Comme le montre le tableau 3, presque la moitié des consultants estime qu'il faut inclure un travail préliminaire sur la stratégie de leur client avant de procéder à une intervention. La définition d'indicateurs et facteurs clefs de succès (35 %) et la définition d'objectifs ou de plans d'action (29 %) sont aussi des éléments souvent cités.

Environ 40 % des consultants ont déclaré utiliser la méthode de Kaplan et Norton, et ces derniers ont reconnu l'adapter aux besoins de leurs clients. Beaucoup de consultants utilisent une démarche qui leur est propre. Ils n'hésitent pas à modifier le modèle du BSC qui est qualifié de « trop lourd » par un tiers des répondants interviewés.

Un quart des consultants insiste sur le fait qu'il faut construire le BSC en collaboration avec les opérationnels. Il faut « vendre le

**Tableau 3 : Principales phases de mise en œuvre du Balanced Scorecard
selon les consultants français en management**

Phases de mise en œuvre	%
1. Travail préliminaire sur la stratégie avant la mise en œuvre du BSC.	47 %
2. Utilisation des phases de Kaplan et Norton en les adaptant en fonction du client.	41 %
3. Définition d'indicateurs et des facteurs clefs de succès.	35 %
4. Définition d'objectifs et de plans d'action.	29 %
5. Validation et association avec les opérationnels.	24 %

projet auprès des employés » et « associer les utilisateurs dès les phases amont du projet ». Un consultant remarque aussi que « la mise en œuvre du BSC doit être incrémentale. Son déploiement étant assez lourd, il est préférable de commencer à l'introduire dans un *business-unit* » ou un « site-pilote ».

Un quart des consultants insiste sur le fait qu'il faut construire le BSC en collaboration avec les opérationnels. Il faut « vendre le projet auprès des employés » et « associer les utilisateurs dès les phases amont du projet ».

En synthèse, on peut noter qu'il existe beaucoup de démarches différentes lors de la mise en place d'un BSC par des consultants en France. Les consultants n'hésitent pas à adapter le modèle aux besoins de leurs clients et à utiliser de manière souple la méthodologie du BSC.

Pour une majorité de consultants, l'intervention BSC dure en moyenne de trois à six mois

Plus de la moitié (53 %) des consultants estime qu'il faut en moyenne de trois à six mois pour réaliser une intervention BSC. Un quart des consultants pense qu'il faut en moyenne six mois à un an pour mettre en œuvre un BSC et 18 %, plus d'un an. Même

si tous les consultants soulignent que la durée de l'intervention dépend fortement des besoins du client, de son environnement et de sa culture d'entreprise, on remarque que les consultants français prennent plus de temps que les entreprises américaines. En effet, aux États-Unis, la plupart des entreprises ont implanté leurs systèmes de tableaux de bord en moins de six mois, et 31 % l'ont fait en moins de trois mois⁷.

Le temps nécessaire à la mise en œuvre du BSC n'est pas suffisant. Il faut également du temps pour que le BSC soit accepté par ses utilisateurs et l'entreprise en général. Cette phase de « digestion » du BSC prend plus de temps que la phase de mise en œuvre. Près de 70 % des consultants estiment qu'il faut au moins six mois, un quart pense même qu'il faut plus d'un an.

Les consultants utilisent une démarche de mise en œuvre participative

Les démarches « Top-Down » et « participative » sont respectivement utilisées par les consultants français à 39 % et 43 %. Le « Bottom-up » n'est utilisé que par 17 % des consultants, mais, dans tous les cas, il est utilisé en parallèle d'une démarche « Top-Down ». Un consultant explique sur ce point que la démarche doit « être Top-Down dans un premier temps avant d'être Bottom-up pour faire remonter les informations opération-

nelles. En définitive, la démarche devient participative ». Comme le souligne ce consultant, la démarche participative permet « d'échanger des idées sur la stratégie de l'entreprise, elle favorise le partage d'informations ».

Le BSC est, en théorie, un système « Top-Down » qui distingue la phase d'élaboration de la stratégie de la phase d'application. La démarche participative facilite la recherche de consensus et de cohérence autour de la stratégie en associant à la fois les opérationnels et la direction dans la construction du BSC. Elle est plus utilisée par les consultants français et semble mieux adaptée au contexte des entreprises françaises.

Le BSC est, en théorie, un système « Top-Down » qui distingue la phase d'élaboration de la stratégie de la phase d'application. La démarche participative facilite la recherche de consensus.

Le processus de diffusion en cascade est indissociable du BSC, mais il est difficile à mettre en œuvre

À trois exceptions près, les consultants ont tous affirmé « cascader » le BSC, c'est-à-dire le diffuser à plusieurs niveaux dans l'entreprise. La grande majorité d'entre eux comprend que le BSC doit « se décliner » dans l'entreprise pour relier son sommet stratégique à sa base opérationnelle. Les consultants qui ne « cascaden » pas le BSC le réservent à la direction générale. Ils n'utilisent le modèle que pour ses fonctions de clarification et de formalisation de la stratégie.

Même s'il est fortement associé à la démarche BSC, le processus de cascade est jugé difficile à mettre en œuvre. Selon un témoignage, le BSC est « un outil qui intéresse les dirigeants, mais ceux-ci ont du mal à le diffuser en

cascade. Les leviers sont difficilement partageables avec l'ensemble des employés (notamment l'axe financier) ». Même si « le processus de cascade permet d'instaurer un dialogue positif au sein de l'entreprise, son déploiement est lourd et long à mettre en place » remarque un consultant. Plus l'entreprise est grande, plus le processus de cascade est difficile à mettre en œuvre en France.

Les trois quarts des consultants n'utilisent pas de logiciel

Le degré d'utilisation de logiciels semble lié à la taille du cabinet. Ce ne sont que les plus grands cabinets de conseil qui déclarent utiliser des logiciels. SAP Strategic Enterprise Management et Hyperion Performance Scorecard sont les deux seules offres logicielles citées par les consultants qui utilisent un logiciel (24 % du total). Les solutions informatiques intégrées ne sont pas utilisées, car elles sont jugées trop coûteuses et pas assez souples. Elles ne sont pas non plus adaptées à une mise en œuvre localisée du BSC (Business Unit, division ou fonction d'une entreprise). Un consultant remarque que l'offre logicielle peut devenir une contrainte importante pour le client, car elle est souvent assez « coûteuse, longue et difficile à mettre en place ». Seules les plus grandes entreprises françaises peuvent se permettre de mettre en place des BSC informatisés.

La faible utilisation de logiciels par les consultants peut s'expliquer par une faible utilisation des progiciels de gestion par les entreprises françaises.

La faible utilisation de logiciels par les consultants peut s'expliquer par une faible utilisation des progiciels de gestion par les entreprises françaises. Comme le fait en effet remarquer un consultant, « aux États-Unis, les

outils de gestion s'achètent comme de quelconques produits. Ce n'est pas le cas en France ». Les entreprises françaises développent plus souvent leurs outils de gestion à l'interne et elles ont peu recours aux systèmes de gestion « clef en main » vendus par de nombreux prestataires de services.

Le degré d'utilisation de progiciels de gestion avec des fonctionnalités BSC est nettement moins important en France qu'aux États-Unis. Une étude menée auprès des entreprises américaines a montré que « 70 % des entreprises qui possèdent un système de tableau de bord font appel à un certain type de logiciel afin de simplifier ces tâches »⁷. À titre de comparaison, le taux d'utilisation d'un progiciel ERP (Enterprise Resource Planning) par les entreprises françaises s'élève à 30 %, 25 % et 50 % respectivement pour le secteur des services, du commerce et de l'industrie manufacturière (Sessi et Scees, enquêtes 2002 « TIC et le commerce électronique »).

Le degré d'utilisation de progiciels de gestion avec des fonctionnalités BSC est nettement moins important en France qu'aux États-Unis.

La principale contrainte du BSC aux yeux des clients

Même si certains consultants estiment que l'on peut mesurer les résultats du BSC, 29 % d'entre eux pensent qu'il s'agit de la principale lacune aux yeux de leurs clients. Le coût du projet BSC (10 %), le temps nécessaire à sa mise en œuvre (10 %) et l'implication du management (10 %) sont des contraintes peu évoquées.

D'autres contraintes ont été citées par un quart des consultants. Par exemple, « la disponibilité réduite des équipes des consultants et des participants à un projet BSC

peut », selon un consultant, « ralentir son processus de mise en œuvre ». Un consultant confie aussi que « de nombreux clients ne comprennent le BSC qu'en complément des tableaux de bord existant dans l'entreprise. Ils n'ont pas une logique de remplacement, ce qui complexifie le BSC aux yeux du client ».

Presque la moitié des consultants affirme que le BSC permet d'améliorer l'alignement stratégique et la mise en cohérence de la stratégie et des actions des employés.

Les avis sur les résistances au BSC sont contradictoires. Plusieurs consultants ont rappelé avec raison que le BSC est avant tout un outil. Pour eux, il n'y a pas de contrainte intrinsèque au modèle. Tout dépend du contexte d'utilisation et de son adéquation aux besoins du client.

Le BSC apporte des résultats tangibles, mais ceux-ci sont plutôt qualitatifs et relativement difficiles à mesurer

La mise en œuvre d'un BSC conduit à des résultats très différents selon les entreprises. Comme le montre le tableau 4, presque la moitié des consultants affirme que le BSC permet d'améliorer l'alignement stratégique et la mise en cohérence de la stratégie et des actions des employés.

Plus d'un tiers des répondants affirme que c'est en matière de la clarification de la stratégie et de la réalisation d'un consensus que le BSC apporte les meilleurs résultats. Pour un consultant, le BSC permet en effet de « clarifier les idées et la stratégie dans l'entreprise. Il montre le niveau d'implication des dirigeants et des employés dans la stratégie de l'entreprise. Il permet d'obtenir consensus et responsabilisation ».

**Tableau 4 : Principaux résultats apportés par le Balanced Scorecard
selon les consultants français en management**

Résultats	%
1. Alignement stratégique et mise en cohérence de la stratégie et des actions des employés.	47 %
2. Clarification de la stratégie et établissement d'un consensus.	35 %
3. Difficile de mesurer les résultats et cela dépend des entreprises.	29 %
4. Fixation d'objectifs et de plans d'action.	24 %
5. Amélioration globale de la performance de l'entreprise et atteinte d'objectifs chiffrés.	18 %

Seulement 29 % des consultants admettent qu'il est difficile de mesurer les résultats des interventions BSC et environ un quart pense que le BSC facilite la mise en place d'objectifs et de plans d'action. Il est difficile de mesurer les résultats du BSC, note un consultant, car « on obtient plutôt des résultats qualitatifs ». En effet, « les résultats les plus significatifs résultent du partage des impressions entre direction et employés sur la stratégie ».

En synthèse sur les résultats du BSC, on peut avancer que même si ceux-ci ne peuvent être

chiffrés, ils sont significatifs aux yeux des consultants. On peut se demander cependant dans quelle mesure les résultats sont attribuables à l'outil BSC, à son adéquation aux besoins du client ou bien encore à la manière dont il est mis en œuvre par le consultant.

Seulement 29 % des consultants admettent qu'il est difficile de mesurer les résultats des interventions BSC et environ un quart pense que le BSC facilite la mise en place d'objectifs et de plans d'action.

Pourquoi le BSC est-il moins utilisé en France?

Les différences culturelles entre la France et les pays anglo-saxons expliqueraient la sous-utilisation du BSC

Parmi les 11 consultants sur 17 qui identifient les différences culturelles entre la France et les États-Unis comme étant un facteur de sous-utilisation du BSC, trois citent plus spécifiquement les différences culturelles liées à « la culture des résultats ». Les références aux différences culturelles sont très variées. Pour un consultant, « la culture latine française est très différente de la culture chiffrée et structurée américaine. On assiste

en plus à une intellectualisation de la stratégie par les dirigeants en France. Ils pensent qu'à partir du moment où une stratégie a été définie, elle va naturellement se mettre en place. Cette mauvaise logique ne nécessite pas d'outils comme le BSC ». Pour un autre, l'écart d'idéologie se traduit par « une absence de sensibilité des Français pour le management ».

Sur un deuxième plan, beaucoup de consultants expriment l'idée que le BSC est un instrument de gestion trop « lourd » pour les entreprises françaises. Pour les uns, le BSC

Tableau 5 : Principales raisons pouvant expliquer la sous-utilisation du Balanced Scorecard en France selon les consultants français en management

Raisons	%
1. Différence culturelle et idéologique entre la France et les pays anglo-saxons concernant les pratiques de gestion.	65 %
2. Modèle de management trop « lourd / dogmatique / structuré / procédurier / formalisé / rationnel / théorique ».	47 %
3. Existence préalable de tableaux de bord de gestion en France et pas d'innovation du BSC.	24 %
4. Temps d'adaptation nécessaire.	18 %
5. Mauvaise traduction du terme « Balanced Scorecard » en français et le terme fait peur.	18 %
6. Formation insuffisante des dirigeants français en management.	18 %
7. Moindre recours au conseil externe en management en France et pas besoin de consultants pour mettre en œuvre le BSC.	18 %

est « très formalisé et procédurier alors que les entreprises françaises encouragent la créativité et la liberté »; pour les autres, « c'est un modèle très dogmatique, à l'américaine ».

En troisième lieu, le BSC n'est pas jugé réellement novateur par rapport aux traditionnels tableaux de bord que les entreprises françaises utilisent. Un consultant va jusqu'à affirmer que « l'approche BSC est semblable à l'approche ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management). Elle n'apporte pas grand-chose de nouveau et peut être considérée comme ringarde au même titre que le concept de profit économique ».

En synthèse, on peut conclure que la sous-utilisation du BSC est reconnue par les consultants. Ils l'attribuent principalement à des différences idéologiques entre les pratiques de gestion aux États-Unis et en France. Enfin, ils recommandent une utilisation plus « souple » du modèle, qui doit être adapté au contexte socioculturel des entreprises françaises.

Les consultants sont plutôt optimistes sur le développement du BSC en France

Les consultants sont plutôt optimistes sur le développement du BSC en France comme en fait foi le tableau 6 qui présente une synthèse des réponses les plus citées. Les deux tiers des consultants pensent que le BSC se développe ou peut se développer en France.

La sous-utilisation du BSC est reconnue par les consultants. Ils l'attribuent principalement à des différences idéologiques entre les pratiques de gestion aux États-Unis et en France.

Presque un tiers des consultants pense que le BSC n'est qu'un outil et que son utilisation ne se développera que si les besoins des clients l'exigent. Or, un consultant affirme que « depuis le début des années 90, le domaine de l'aide à la décision prend de l'importance en France » et une étude montre aussi que les démarches de gestion des performances en Europe se développent. Selon une étude⁸, 68 % des entreprises européennes utilisent une démarche de gestion de la performance en 2003, dont la démarche BSC à 35 %.

Cette tendance de fond concernant les pratiques de gestion des entreprises européennes et

françaises laisse croire à un développement de l'utilisation du BSC en France. Un consultant

Tableau 6 : Développement de l'utilisation du Balanced Scorecard en France selon les consultants français en management

Avis	%
1. L'utilisation du modèle se développe ou peut se développer en France.	65 %
2. Le BSC n'est qu'un outil de management comme un autre et son développement dépendra des besoins des clients.	29 %
3. Il n'y a pas de demandes et les cabinets ne développent pas d'offre spécifique au BSC.	24 %
4. Les entreprises peuvent le mettre en place seule ou bien sous un autre nom que BSC.	18 %
5. Les grandes entreprises françaises doivent lancer le mouvement et des projets d'envergure doivent faire leurs preuves en France.	12 %
6. Le BSC se développera avec la modernisation de l'État français.	12 %

remarque aussi que « le BSC touche à l'équilibre de la mesure de la performance, notion liée à la problématique du développement durable ». Or, le développement durable est aussi un thème à la mode en Europe et en France depuis quelques années déjà. À ce propos, on peut noter que de nouveaux modèles de BSC intègrent un axe citoyen et tiennent compte du rôle social de l'entreprise⁹.

Un consultant note le développement accru des principes de la gouvernance d'entreprise en France depuis la fin des années 90. « On vient, en quelque sorte, par pression réglementaire aux systèmes de pilotage des organisations et au BSC en particulier. C'est une question de temps ». Un autre consultant remarque aussi « une évolution des pratiques vers plus de centres de responsabilités (ABC/ABM) qui devrait encourager le développement du BSC ». Selon un cabinet, le modèle BSC « devrait se développer, car il donne une représentation claire et pédagogique des facteurs de la performance d'une entreprise. De plus, il prolonge la démarche EFQM actuellement en vogue en France ».

L'European Foundation for Quality Management a pour mission de promouvoir le système de management de la qualité totale en Europe.

Trois consultants s'accordent pour dire que leurs clients peuvent mettre en place un BSC seuls, même sans le savoir. « La plupart du temps, les entreprises mettent en place le BSC de manière autonome, à partir de la littérature sur le sujet. Ils ne font appel à des cabinets que sur des points précis. Les entreprises françaises font peu appel au conseil externe, ce qui réduit le rôle des consultants dans la 'transposabilité' du modèle ».

Il est aussi possible d'évoquer la modernisation de l'État français comme facteur de développement de l'utilisation du BSC en France. « Depuis les lois organiques relatives aux lois de finances (LOLF) de 2001, les budgets sont votés par programme. C'est donc un changement réglementaire qui doit conduire à un changement dans la culture de l'État plus orienté vers la performance ». Votées en 2001, ces lois visent à moderniser la gestion publique et à renouveler la nature et les outils du contrôle parlementaire. Leur principal

objectif est de passer d'une culture de moyens et d'une responsabilité de conformité à une culture et à une responsabilité de performance. En France, le ministère de la Défense a par exemple récemment mis en place un système de gestion inspiré du BSC.

En France, « le BSC n'est jamais mis en œuvre de manière globale », note un consultant. Selon un autre consultant, « pour que son usage se propage à toutes les entreprises françaises, il faut que des projets BSC d'envergure fassent leurs preuves dans les grandes entreprises. Or, ce n'est pas le cas pour l'instant ». Une autre explication est donnée par un consultant pour qui la démarche qualité associée au BSC n'est pas d'actualité pour les entreprises françaises concentrées sur la gestion des coûts. Pour lui, « la Chine serait le principal concurrent du BSC, car la pression que son modèle de production exerce sur les coûts détourne les firmes françaises du BSC et d'une gestion orientée sur la qualité ».

Conclusion

On peut tirer quatre conclusions principales des résultats de l'enquête.

L'utilisation du BSC est réelle en France puisque presque la moitié des cabinets de conseil en management a au moins une expérience de mise en œuvre du BSC. La renommée du BSC est elle aussi large puisque les deux tiers des cabinets contactés connaissent le BSC.

Le BSC est perçu comme un outil d'alignement stratégique qui doit être utilisé lorsqu'il est adapté aux besoins du client et non un système global de management permettant de transformer toute une organisation en « entreprise orientée stratégie »,

En synthèse, les avis sur le développement du BSC en France sont plutôt optimistes. Plusieurs courants de pensée relatifs à de nouvelles pratiques de gestion y font leur chemin. L'utilisation du BSC devrait se

développer. Les différentes fonctions du BSC peuvent rendre cet outil assez utile aux yeux des dirigeants d'entreprise. Cependant, une question rendra toujours difficile l'appréciation du degré d'utilisation du BSC. En effet, il est possible que certaines entreprises françaises utilisent la méthodologie BSC sans la nommer. Cette hypothèse, relevée par nombre de consultants, complique l'évaluation du taux d'utilisation du BSC par les entreprises françaises. Beaucoup d'organisations utiliseraient en effet la méthodologie BSC, mais sans la nommer ainsi.

En synthèse, les avis sur le développement du BSC en France sont plutôt optimistes. Plusieurs courants de pensée relatifs à de nouvelles pratiques de gestion y font leur chemin.

pour reprendre l'expression de Kaplan et Norton.

Les consultants sont assez optimistes sur l'utilité du BSC pour les entreprises françaises. Son développement en France devrait aller de pair avec celui de la généralisation des pratiques de gestion anglo-saxonnes et certains courants de pensée comme la gouvernance d'entreprise, la modernisation de l'État français, le développement durable, les démarches ABC/ABM et la démarche EFQM.

La sous-utilisation actuelle du BSC en France semble être davantage due à un temps d'adaptation qu'à des difficultés de « transposabilité » du modèle aux entreprises

françaises. Il doit toutefois être adapté au contexte culturel français. Parmi les adaptations soulignées dans cette étude, on note l'importance d'une démarche participative, l'utilisation plus souple des quatre axes et l'absence d'une double boucle de rétroaction.

Les résultats de l'enquête sur les différences culturelles entre la France et les États-Unis conduisent à se poser une question qui revient souvent à l'heure de la mondialisation : existe-t-il une exception culturelle française en matière de systèmes de gestion de la performance ?

La réponse semble être positive, particulièrement en ce qui concerne le BSC. D'une part, moins de la moitié des consultants en management met en place des BSC en 2005. Les consultants admettent, de plus, qu'ils doivent adapter ce modèle à la culture des entreprises françaises pour le rendre efficace. D'autre part, seulement 3 % des entreprises françaises pensent mettre en place un BSC. On peut cependant faire confiance aux entreprises françaises pour s'adapter à l'environnement mondial de plus en plus concurrentiel et pour utiliser progressivement des systèmes de pilotage stratégiques. Qu'ils se nomment BSC ou bien tableau de bord de gestion, les entreprises françaises ont sans doute déjà « transposé » les principes du BSC à leur organisation.

Malgré certaines limites dues à la méthodologie particulière de l'étude ainsi qu'aux caractéristiques de l'échantillon, cette enquête ouvre la voie à de futures recherches sur le sujet du BSC en France. Tout d'abord, celle-ci a révélé une grande diversité de points de vue de la part des consultants. Le but de l'enquête était d'explorer le thème de l'utilisation du BSC par les consultants français. Nous avons donc proposé des grilles d'analyse des réponses a posteriori et posé des questions très générales.

Qu'ils se nomment BSC ou bien tableau de bord de gestion, les entreprises françaises ont sans doute déjà « transposé » les principes du BSC à leur organisation.

Des questions plus détaillées permettaient d'établir des corrélations entre les adaptations du BSC, les phases de mise en œuvre et les résultats. Sur ce point, il serait intéressant de rassembler des études de cas d'entreprises françaises qui ont eu recours à des consultants pour mettre en œuvre un BSC. On pourrait alors estimer les avantages tirés de la mise en place du BSC.

Enfin, nous avons choisi à dessein un angle d'attaque du sujet BSC qui s'appuie sur les expériences des consultants. Il serait très intéressant d'élargir cette population cible et de poursuivre l'étude auprès des entreprises françaises à une échelle nationale. À une échelle internationale, il serait très pertinent de collaborer avec les chercheurs Lawson, Stratton et Hatch qui mènent actuellement une étude sur l'utilité, la conception et la mise en œuvre des BSC dans le monde entier. ■

Bibliographie

- ¹ GEHRKE, I., HORVATH, P., 2002, « Implementation of performance measurement: a comparative study of French and German organizations », dans Epstein, M.J., Manzoni, J.F., « Performance Measurement and Management Control : A Compendium of Research », Studies in Financial and Management Accounting, vol. 9, p. 159-180;
- ITTNER, C., LARCKER, D., 1998, « Innovations in performance measurement : Trends and research implications », Journal of Management Accounting Research, vol. 10, p. 205-238.
- ² MALMI, T., 2001, « Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note », Management Accounting Research, vol. 1, n°2, p. 207-220.
- ³ AX, C., BJORNENAK, T., 2000, « The bundling and diffusion of management accounting innovations: The case of the balanced scorecard in Scandinavia », Proceedings of the 23rd Annual Congress of the

-
- European Accounting Association, Munich, Germany, 29–31 Mars;
- WEGMANN, G., 2000, « Les tableaux de bord stratégiques : analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois », *Gestion* 2000, n° 1.
- ⁴ BOURGUIGNON, A., MALLERET, V., NORREKLIT, H., 2002, « L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 8, n° 1, p. 7-60.
- ⁵ HUGOT, J.B., 2003, Guide des cabinets de conseil en management, *Édition du management*, l'Expansion.
- ⁶ KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P., 2001, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, *Éditions d'organisation*;
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P., 1998, Le tableau de bord prospectif, *Éditions d'organisation*.
- ⁷ LAWSON, R., STRATTON, W., HATCH, T., 2004, « L'importance d'un véritable équilibre », « Automatisation du tableau de bord », « La clé du succès d'un système de tableau de bord », CMA Management, nos janvier, février et mars;
- LAWSON, R., STRATTON, W., HATCH, T., 2003, « Les avantages d'un système de tableau de bord », « Stratégies gagnantes », « L'avantage tactique », CMA Management, nos juin-juillet, novembre et septembre.
- ⁸ PÉTRISSANT, A., 2003, « Pilotage d'entreprise : constat sur l'engagement des entreprises européennes en 2003 », IDC France.
- ⁹ NIVEN, P., 2003, Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies, *Éditions John Wiley & Sons*.

Éléments de réflexion pour une véritable politique de décentralisation au Québec, associée à une politique nationale des territoires

Bernard Vachon¹, Ph. D.
Université du Québec à Montréal

Mise en contexte

Le débat sur la décentralisation ne date pas d'aujourd'hui au Québec. La question a été sérieusement mise de l'avant et envisagée comme projet majeur de réorganisation de l'État avec l'accession du Parti québécois au pouvoir en 1976. Une des premières actions d'envergure de ce gouvernement, après l'élaboration et l'adoption de la Loi sur la protection du territoire agricole (décembre 1978), a été la réforme municipale marquée principalement par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (novembre 1979) et la création des MRC. Celles-ci étaient destinées à devenir les lieux privilégiés d'accueil des pouvoirs décentralisés vers les collectivités territoriales. Depuis, soit après plus de trente ans, la décentralisation ne parvient pas à déborder les frontières sécurisantes du débat intellectuel et politique. Le fossé entre la décentralisation virtuelle et la décentralisation réelle ne cesse de s'approfondir.

Le fossé entre la décentralisation virtuelle et la décentralisation réelle ne cesse de s'approfondir.

Entre-temps, plusieurs États modernes démocratiques et d'économie libérale ont résolument pris le train de la décentralisation et marquent aujourd'hui un état d'avancement qui ne souligne que davantage le retard pris par le Québec en ce domaine. Parmi les pays dont les gouvernements sont les plus décen-

La décentralisation n'est pas une fin en soi, mais un mode de gouvernance qui accorde un rôle accru aux instances régionales et locales dans la prise de décisions qui concernent les enjeux économiques, sociaux, culturels et environnementaux des communautés qu'elles regroupent.

tralisés, mentionnons la Suisse, la Suède, le Danemark, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, et la France. La décentralisation n'est pas le propre des pays industrialisés et riches puisqu'elle est sérieusement implantée ou en voie de l'être dans plusieurs pays d'Amérique latine (Brésil, Mexique, Chili, Bolivie, etc.) et d'Afrique (Sénégal, Mali, Burkina Faso, etc.).

Rappelons que la décentralisation n'est pas une fin en soi mais un mode de gouvernance qui accorde un rôle accru aux instances régionales et locales dans la prise de décisions qui concernent les enjeux économiques, sociaux, culturels et environnementaux des communautés qu'elles regroupent. La véritable décentralisation est étroitement associée aux efforts de modernisation de l'organisation de l'État et des structures de la société. Parce que la décentralisation accorde de réels pouvoirs aux collectivités territoriales (régions, MRC, grandes villes, municipalités rurales, dans le cas du Québec) pour déterminer et gérer leur développement, elle est l'expression d'une démocratie participative évoluée, chaque

palier de gouvernement exerçant les compétences qui lui sont le plus appropriées en regard de la diversité des services à rendre à la population (principe de subsidiarité).

Lorsque l'on constate les progrès de la décentralisation administrative et politique réalisés depuis les années 80 dans un très grand nombre de pays et particulièrement dans des pays qui partagent notre niveau de développement et nos aspirations démocratiques, il est désolant de suivre la rhétorique grandiloquente de nos hommes et femmes politiques en ce domaine et d'observer la pauvreté, l'errance débridée, des actions prises par leur gouvernement pour en assurer la concrétisation. Les causes? Elles sont multiples. J'en relèverai sept qui m'apparaissent déterminantes :

- l'absence d'une vision claire de la décentralisation au sein des gouvernements qui se sont succédés et d'un portrait net des mérites et avantages de sa concrétisation, ce qui contribue à expliquer le peu d'enthousiasme et d'empressement à mettre en œuvre une telle politique;
- la domination d'une culture de gouvernance centralisée, bien enracinée dans l'administration publique, qui oppose une résistance farouche à l'instauration d'une véritable politique de décentralisation qui aurait pour effet de réduire le pouvoir central au profit des collectivités territoriales;
- la méfiance des élus locaux aggravée par des réformes passées usurpant le nom de décentralisation alors qu'elles avaient pour premier but de délester l'État de certaines tâches sans contrepartie financière pour les collectivités territoriales à qui elles étaient attribuées (la réforme Ryan en est un bel exemple);
- le manque de confiance de l'État central envers la capacité de vision et de gestion des élus locaux des villes petites et moyennes, des municipalités rurales et des MRC, et de leur capacité à travailler efficacement dans un contexte de responsabilités accrues et d'un nouveau rapport avec le gouvernement central;
- la méconnaissance assez généralisée au sein de la population des « pourquoi? », « pour qui? » et « comment? » la décentralisation, ce qui explique le peu de mobilisation provenant de la base, ceci facilitant et confortant d'autant les positions centralisatrices de l'État;
- l'incapacité des grandes associations municipales d'unir leurs forces pour élaborer leur propre projet de décentralisation et amener le gouvernement à en discuter et négocier le contenu. Edgar Pisani, figure politique marquante en France au cours des années 60 et 70 écrivait : « La véritable décentralisation n'est jamais donnée mais conquise! »;
- l'étonnante habilité des gouvernements, depuis le début des années 80, à entretenir auprès des groupes concernés et de la population en général le « rêve » de la décentralisation, ainsi qu'à inventer et à mettre en œuvre diverses formules simulacres de décentralisation dépourvues des réels pouvoirs et des ressources appropriées.

1. Dynamique territoriale et décentralisation : un arrimage profitable

Il est bon de se rappeler que le nouveau système de création de la richesse est à la fois localisé et planétaire, c'est-à-dire que si les marchés sont mondialisés, la production a un

ancrage local. L'économie mondiale dicte les lois de la concurrence, mais c'est à l'échelon local et régional que se regroupent les conditions de la compétitivité : services aux entre-

prises, main-d'œuvre qualifiée, structure d'organisation de la production, maîtrise et diffusion de l'innovation, etc.

Si les facteurs d'ordre économique tels le capital, les ressources naturelles, les équipements et infrastructures de transport et de communication, les marchés... continuent d'être des éléments importants dans le processus de recomposition des territoires, le paradigme renouvelé de développement accorde un rôle tout aussi important aux facteurs non économiques telle la qualification individuelle et collective, la transmission des savoirs et savoir-faire traditionnels, le cadre de vie, la perméabilité à l'innovation, la vitalité communautaire, l'ouverture à la concertation et au partenariat.

L'économie mondiale dicte les lois de la concurrence, mais c'est à l'échelon local et régional que se regroupent les conditions de la compétitivité : services aux entreprises, main-d'œuvre qualifiée, structure d'organisation de la production, maîtrise et diffusion de l'innovation, etc.

L'espace économique est ainsi enchevêtré au système social. Pour redynamiser et développer le domaine économique, il apparaît absolument nécessaire de recourir à des mesures d'ordre social, culturel et environnemental, car les actions appliquées aux seuls facteurs de production ne concernent qu'un volet de la dynamique territoriale susceptible de générer et de porter le développement. On ne peut faire fleurir des entreprises dans un désert social et culturel.

Pour redynamiser et développer le domaine économique, il apparaît absolument nécessaire de recourir à des mesures d'ordre social, culturel et environnemental.

Les analyses confirment que si l'offre de telle infrastructure ou de telle aide financière joue un rôle important dans un processus de développement, c'est davantage l'existence, au niveau des collectivités territoriales, de facteurs divers, économiques, sociaux et environnementaux et leur interaction en modes originaux d'organisation que constituent les systèmes de production, qui est déterminante. En d'autres termes, il convient de considérer la dynamique productive d'un territoire comme le résultat d'un processus de construction issu de stratégies d'acteurs économiques et sociaux et de phénomènes d'apprentissage collectif et non comme une donnée *a priori* ou importée. Ce qui est à la base du concept et des politiques de compétitivité territoriale.

Partant, on peut considérer que les milieux locaux et régionaux ont la possibilité, voire la responsabilité de promouvoir, de susciter, de « construire » la dynamique territoriale qui fera surgir les initiatives de développement génératrices d'emplois et de richesses. Pour y parvenir, ils auront besoin du soutien de l'État contenu notamment dans une vigoureuse politique de développement régional.

En effet, pour agir adéquatement et efficacement, les milieux locaux et régionaux devront disposer de pouvoirs et de ressources appropriés. Une volonté gouvernementale d'affirmer le rôle des collectivités territoriales en matière de développement économique et social devra conduire à l'adoption d'une politique de décentralisation des pouvoirs et des ressources.

Le Québec vit depuis plusieurs décennies dans une dialectique constante entre une décentralisation réelle et une décentralisation virtuelle. Alors que le développement territorial et la décentralisation se trouvent liés, tout projet sérieux de développement régional doit envisager accroître les pouvoirs et les moyens des acteurs politiques (imputables) des territoires.

Le premier défi d'un gouvernement central en matière de développement économique et d'emploi est d'aider, par des actions appropriées et bien ciblées, les communautés locales et régionales à se mettre en « état de produire et de se développer ».

La décentralisation, qui accroît l'autonomie des territoires en matière de développement économique et social et stimule les initiatives des acteurs locaux en ces domaines, va de pair avec la dynamique territoriale et les stratégies de développement à promouvoir.

2. Décentralisation et politique vigoureuse de développement régional

La décentralisation n'est pas la panacée et le remède absolu aux difficultés qui affligent les régions éloignées et intermédiaires. Sans l'appui d'une véritable politique nationale de développement des territoires, les nouveaux pouvoirs des collectivités territoriales acquis par la décentralisation risquent d'avoir bien peu d'effet sur le développement économique et social.

2.1 Mais pourquoi promouvoir le développement des régions?

Face aux difficultés économiques et sociales que traversent les régions périphériques et intermédiaires du Québec, certains n'hésitent pas à poser le problème sous la forme des interrogations suivantes :

- Pourquoi résister au déclin économique et démographique des régions éloignées et intermédiaires?
- Pourquoi ne pas s'accommoder à l'idée de régions désertées, vidées de leurs activités et de leurs populations, abandonnées aux grands espaces sauvages offerts aux citoyens comme lieux de récréation et de villégiature?
- Pourquoi ne pas laisser les règles de l'économie organiser seules la mosaïque du peuplement et la distribution des activités de production?
- Pourquoi ne pas aller dans le sens d'une concentration plus poussée de la population et des activités économiques sur les grandes zones métropolitaines du Québec : Montréal, Québec, Trois-Rivières, Hull-Gatineau?

- Pourquoi ne pas souscrire à l'idée que les régions qui survivront seront celles qui adhéreront pleinement aux conditions de la croissance industrielle et métropolitaine?

La réponse d'un État responsable va dans le sens suivant :

Parce que les régions (éloignées et intermédiaires), incluant les territoires ruraux, procurent une contribution essentielle à l'organisation territoriale, à la production économique et culturelle et à la qualité de vie de la société globale. Les régions, composées de petites villes et villages et de vastes espaces naturels :

- assurent une répartition spatiale plus équilibrée de la population et une occupation du territoire en dehors des agglomérations urbaines évitant ainsi la surcharge des centres;
- élargissent l'éventail des choix de modes de vie, de lieux de travail, de production, de décision et de détente;
- favorisent, par l'activité agricole et d'autres formes d'occupation des sols, l'entretien des paysages et l'accès à l'environnement naturel;
- assurent un certain niveau d'autosuffisance agroalimentaire;
- contribuent à préserver et à transmettre un système de valeurs différent ainsi qu'un patrimoine témoin d'une culture pour laquelle la société demeure attachée;

- répondent à une volonté profonde d'une proportion importante de la population de vivre dans les collectivités régionales et rurales;
- constituent des territoires d'accueil pour la nouvelle économie et des segments de population susceptibles de s'établir en dehors des régions centrales;
- représentent une réserve d'éléments et de potentialités pour résoudre demain les crises des grandes agglomérations urbaines.

L'avenir des régions passe essentiellement par l'affirmation vigoureuse de leur utilité économique, sociale, culturelle et écologique. Il passe aussi par le respect de leur spécificité et de leur droit à la juste part des budgets et des aides gouvernementales.

L'avenir des régions passe essentiellement par l'affirmation vigoureuse de leur utilité économique, sociale, culturelle et écologique.

Pour relever ce défi, les collectivités territoriales doivent pouvoir compter sur de vigoureux programmes de soutien au développement régional. En l'absence d'une politique nationale de développement des territoires, les compétences accrues des collectivités territoriales par la décentralisation risquent d'avoir des effets bien limités sur les efforts de développement économique et social des régions périphériques et intermédiaires aux prises avec des problèmes de survie.

2.2 Objectif fondamental d'une politique nationale des territoires : réduire les disparités économiques et sociales entre les régions

Cette politique nationale de développement des territoires se donnera comme axes prioritaires :

- l'amélioration de la compétitivité des économies régionales dans le but de stimuler la création d'emplois durables;
- la diversification des économies régionales par des efforts soutenus et des moyens appropriés en faveur d'activités de deuxième et de troisième transformation et le développement de la nouvelle économie incluant le télétravail. Ceci, tout en poursuivant et consolidant les politiques de mises en valeur des ressources naturelles (agriculture, forêt, mines, pêches) qui demeurent des composantes structurelles des économies régionales.
- le renforcement de la cohésion sociale et de la situation de l'emploi en particulier par la valorisation des ressources humaines, première richesse des régions, dans le but de contrer l'exode des jeunes et le vieillissement prématuré des populations locales. Un territoire qui n'offre pas d'emplois ne peut retenir sa population.
- la reconnaissance du potentiel des « économies identitaires » fondées non seulement sur les ressources naturelles des régions, mais aussi sur leurs caractéristiques sociales, culturelles et environnementales (ceci pour affranchir les régions de l'approche technocratique de métropolisation du territoire québécois, approche qui a pour conséquence de déclasser et d'exclure des pans entiers du Québec intermédiaire et périphérique).

Une politique nationale de développement des territoires favorisera, à l'échelle de chaque région, la mise en place des conditions préalables aux investissements, c'est-à-dire la réunion des conditions qui confèrent un caractère d'attractivité aux territoires par rapport aux attentes et aux besoins des investisseurs potentiels, des travailleurs et des familles.

Cela requiert une connaissance actualisée de la logique de localisation des entrepreneurs, et une bonne compréhension des tendances économiques et sociales de fond qui modifient les rapports de l'activité économique et sociale avec l'espace. L'évolution structurelle en cours de l'économie procure de nouvelles opportunités de développement pour les régions, opportunités que les collectivités territoriales aux pouvoirs élargis tenteront de saisir avec l'appui des mesures structurantes, des programmes et outils adaptés contenus dans la politique de développement des territoires.

Si la montée de l'économie du savoir, fondée sur la révolution des technologies de l'information et des communications, n'a pas permis jusqu'à maintenant de freiner le mouvement de concentration de l'économie sur quelques grands pôles, un nouvel allié pointe. Il s'agit de l'engouement pour un environnement de qualité. Cette qualité se conjugue avec la pureté de l'air et de l'eau, la beauté et l'authenticité des paysages, l'accès à des espaces naturels protégés, des produits du terroir et bios, des milieux de vie soustraits aux stress et agressions diverses de la grande ville, des habitats financièrement accessibles, des relations sociales étroites, etc. (ces facteurs d'attraction et de rétention des populations locales sont à la base de l'économie résidentielle complémentaire à l'économie de production). Il n'est pas utopique de penser que la combinaison de ces deux « révolutions » – technologique et environnementale – puisse désormais permettre, pour nombre

Il y a là une chance à saisir pour plusieurs territoires victimes de la polarisation de l'économie industrielle et de services, d'accueillir un nouveau dynamisme économique et social inscrit dans la société « post-industrielle ».

d'activités, une remise en cause du principe de la concentration et une reconquête de certains territoires qui ont été désertés au profit de quelques grands centres. Il y a là une chance à saisir pour plusieurs territoires victimes de la polarisation de l'économie industrielle et de services, d'accueillir un nouveau dynamisme économique et social inscrit dans la société « post-industrielle ». Les régions de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent présentent à cet égard de nombreux atouts.

L'État ne crée pas le développement, il n'est pas entrepreneur, mais il doit contribuer à créer les conditions propices, c'est-à-dire matérielles, technologiques, financières, humaines et politiques, aux investissements privés et ainsi lutter efficacement contre la fracture entre régions centrales et régions périphériques et intermédiaires.

2.3 Mettre les territoires en état de se développer

Plusieurs conditions doivent être réunies pour conférer à un territoire un caractère de compétitivité et d'attractivité à l'égard des investissements privés de production et des familles. En voici quelques-unes :

- un environnement favorable à un esprit d'entreprise;
- une population active adaptée aux besoins de la concurrence;
- des services diversifiés et de qualité offerts aux entreprises et aux personnes (qualité des écoles et des services culturels et de loisirs, services sociaux et de santé, l'ensemble des services de proximité, soutien technique et financier aux entreprises...);
- des aides en capital de démarrage et d'expansion;
- des infrastructures de transport et de communications adaptées aux besoins, incluant le transport fluvial et les télécommunications. On assurera notamment l'accès

à Internet haute vitesse à l'ensemble des villes et village;

- les aspects qualitatifs et organisationnels (procédures) du support offert aux entreprises ainsi que l'environnement de la production en général (systèmes productifs locaux);
- des programmes de qualification de la main-d'œuvre;
- une qualité de vie assurée par la richesse culturelle et patrimoniale, la mise en valeur de l'environnement bâti et la protection des milieux naturels;
- l'attention et la place accordées aux jeunes dans les organismes consultatifs et de prise de décision (conseils municipaux, organismes de développement, clubs d'entrepreneurs...).

Pour faciliter la mise en place d'un environnement capable de garder et d'attirer des investisseurs privés créateurs d'emplois et de nouvelles familles, des investissements publics structurants dans plusieurs domaines et de niveau substantiel devront être réalisés :

- l'amélioration des réseaux de transport terrestre maritime et aérien;
- la formation de la main-d'œuvre dans des secteurs en demande et en émergence;
- les aides financières et techniques à l'installation de nouvelles entreprises;
- l'appui au développement de filières de productions privilégiées;
- l'essor des entreprises de deuxième et de troisième transformation;
- les infrastructures, équipements et services propices à l'implantation des activités de la nouvelle économie;
- la diversification des productions en agriculture, en foresterie et dans les pêches et la promotion de façons de faire écologiques dans ces domaines;

- le développement de nouveaux produits touristiques;

- la disponibilité en logements pour les nouvelles familles ce qui impliquerait plus de souplesse dans l'application du zonage agricole en territoires défavorisés;

- la rénovation des équipements publics des petites villes et des villages;

- le maintien des services de proximité incluant les services médicaux de première ligne, les soins à domicile et la dernière école de village;

- l'extension du réseau de communications électroniques dans toutes les petites villes et communautés rurales, selon diverses technologies, donnant ainsi accès sur tous les points du territoire au service Internet à haut débit comme facteur moderne de soutien aux entreprises et aux travailleurs autonomes (télé-travailleurs) et outil d'information, d'éducation et de divertissement au sein des familles;

- la consolidation des formations de niveaux cégep et universitaire en région, incluant des partenariats avec les milieux économiques et sociaux;

- la mise en place des équipements et services récréatifs et culturels diversifiés et faciles d'accès;

- la protection et la mise en valeur du patrimoine naturel et culturel.

On pourra faire valoir que plusieurs programmes existants poursuivent les objectifs ici énoncés. Oui, mais avec quelle détermination, guidée par quelle stratégie et avec quel niveau de ressources? Les réponses à ces questions dépendent d'abord et avant tout du rôle que l'on croit possible et souhaitable des régions dans le développement global du Québec.

3. Exposé des motifs ou les grands enjeux d'une politique de décentralisation

Dans son acception générale, la décentralisation évoque un processus précis. L'État se dessaisit de certaines compétences au profit des collectivités territoriales imputables et autonomes, dont l'administration était exercée jusque-là par ses organes centraux et ses représentants territoriaux.

3.1 Considérations générales

La décentralisation implique qu'il y ait :

- des élus locaux disposant d'une libre administration de leurs compétences
- une attribution élargie de responsabilités et de compétences aux collectivités territoriales
- une autonomie financière
- une personnalité morale

La décentralisation est acquise dans la plupart des pays européens et aussi ou à l'ordre du jour dans beaucoup de pays d'Afrique, de l'Amérique du Sud, des Caraïbes et du Pacifique. Et cela, malgré que les processus de décentralisation soient très différents d'un pays à l'autre, non seulement parce qu'ils s'inscrivent dans des cheminements historiques, des cultures et des expériences administratives différentes, mais également parce qu'ils édictent des dispositions formelles variées. Autrement dit, il n'existe pas de modèle de décentralisation qui pourrait être appliqué partout, par simple transposition.

Les pays qui s'engagent dans la décentralisation ont une histoire, une culture, des institutions et des pratiques qui leur sont propres. Les réformes qu'ils conduisent ne pourront être appliquées jusqu'au bout que si elles sont susceptibles d'une appropriation par leur population, c'est-à-dire si elles s'intègrent harmonieusement, par leurs modalités concrètes, dans le contexte politique et culturel, local et national. Pour la plupart des États, l'instauration d'un système de

représentation proche des populations est censée favoriser le développement territorial et renforcer la démocratie.

Parce qu'il peut exister une certaine confusion entre les concepts de *décentralisation* et de *déconcentration*, il est opportun de bien distinguer le sens de ces deux termes. La *décentralisation* est un mode d'organisation institutionnelle qui consiste à faire gérer, par des entités administratives élues, les affaires propres d'une collectivité territoriale. Par le principe de la personnalité morale, c'est-à-dire la reconnaissance d'une personnalité juridique propre, des pouvoirs de décisions, justifiés par l'existence de ces affaires propres, sont reconnus à ces entités administratives autres que l'État et non situés par rapport à lui dans une relation hiérarchique. Le processus de décentralisation concerne ainsi les aspects administratifs, financiers et politiques de l'exercice de responsabilités attribuées aux collectivités territoriales.

La décentralisation est un mode d'organisation institutionnelle qui consiste à faire gérer, par des entités administratives élues, les affaires propres d'une collectivité territoriale.

La *déconcentration* est une technique administrative de délocalisation géographique de la gestion consistant à transférer aux représentants locaux de l'État, répartis sur le territoire national, mais demeurant soumis à l'autorité hiérarchique centrale, le pouvoir de prendre certaines décisions. La régionalisation est une forme de déconcentration. Si décentralisation et déconcentration (régionalisation) vont souvent de pair, elles n'ont pas le même sens.

La déconcentration est une technique administrative de délocalisation géographique de la gestion consistant à transférer aux représentants locaux de l'État, répartis sur le territoire national, mais demeurant soumis à l'autorité hiérarchique centrale, le pouvoir de prendre certaines décisions.

La décentralisation est une composante fondamentale d'une réforme en profondeur de l'organisation de l'État. Elle est d'une importance telle que dans la plupart des pays où l'on s'est engagé dans cette voie, la décentralisation a donné lieu à des changements constitutionnels. C'est le cas notamment de la France, de l'Italie, de l'Allemagne, de l'Espagne, du Portugal, et de la Roumanie.

3.2 Principes d'une véritable politique de décentralisation

Sept principes fondamentaux gouvernent la conception et la mise en œuvre d'une véritable politique de décentralisation :

- Principe de subsidiarité : la répartition des responsabilités et des compétences entre l'État et les collectivités territoriales se fait selon le principe que l'exercice des responsabilités publiques doit, de façon générale, incomber aux autorités les plus proches des citoyens. Seules les responsabilités qui ne peuvent être assumées efficacement au niveau inférieur doivent être réservées à la compétence des autorités au niveau supérieur. Les responsabilités sont ainsi attribuées selon « la bonne échelle territoriale ». L'application de ce principe s'appuiera sur les structures municipales existantes (municipales locales et MRC).
- Principe d'imputabilité des paliers décisionnels décentralisés : les collectivités territoriales s'administrent librement par des conseils élus au suffrage universel direct. Des

dispositions de la loi-cadre sur la décentralisation verront à accroître la transparence et l'imputabilité des territoires décentralisés dans la gestion des fonds publics.

- Principe d'autonomie administrative des collectivités territoriales : le principe de la libre administration des collectivités locales sert de fondement à la décentralisation. Les limites de ce principe, définies dans des dispositions de la loi-cadre, s'expliquent par le caractère indivisible du Québec et de la souveraineté nationale. Par ailleurs, l'autonomie administrative des collectivités territoriales doit s'exercer dans le respect des intérêts nationaux, des règles d'une saine gestion administrative et des lois en vigueur.
- Principe d'autonomie financière : il s'agit du principe assurant les collectivités territoriales des moyens et des ressources nécessaires à l'exercice normal de leurs compétences dans le cadre des transferts de compétences de l'État aux collectivités territoriales. L'autonomie financière comprend son corollaire soit le « principe de compensation » signifiant qu'à chaque compétence transférée par l'État, c'est-à-dire qu'à chaque charge financière nouvelle, correspond le transfert d'une ressource suffisante et appropriée destinée à l'assumer.
- Principe d'efficience administrative, d'économie ou de coût nul pour le citoyen : en rapprochant le pouvoir de décision des citoyens, la décentralisation contribuera à alléger le processus décisionnel tout en réduisant les coûts.
- Principe de souplesse dans l'attribution des nouvelles responsabilités : la décentralisation s'appliquera selon une démarche sur mesure d'attribution de nouvelles responsabilités et adaptée aux particularités locales et régionales. Un certain nombre de responsabilités de base nouvelles, communes à chaque municipalité ou MRC, apparaît souhaitable

pour faire entrer l'ensemble des municipalités et MRC dans cette réforme majeure de l'organisation de l'État et éviter des disparités trop marquées dans le degré d'autonomie des entités municipales.

- Principe de la progressivité dans la mise en œuvre de la réforme institutionnelle : la décentralisation sera mise en œuvre selon une démarche évolutive et progressive respectant en cela le rythme des partenaires et des milieux, des ministères et organismes gouvernementaux.

- Principe de l'effet structurant sur le développement local et régional : un des premiers bénéfices recherchés par la décentralisation est le développement économique, social et culturel des territoires. La décentralisation et les moyens mis à la disposition des collectivités territoriales ainsi que les nouveaux rapports entre l'État et les collectivités doivent être conçus comme un cadre structurel et des outils de nature à stimuler la dynamique de développement des milieux locaux et régionaux.

4. L'architecture d'une politique de décentralisation pour le Québec

Selon les pays, la décentralisation repose sur deux, trois, voire quatre niveaux de collectivités territoriales.

Selon les pays, la décentralisation repose sur deux, trois, voire quatre niveaux de collectivités territoriales. Les collectivités territoriales sont des institutions administratives publiques, distinctes de l'administration de l'État, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis. Selon le principe de subsidiarité, chaque niveau de collectivité territoriale administre les compétences (responsabilités) qui lui sont le plus appropriées en complémentarité avec celles assumées par les autres paliers de décentralisation et l'état central. Ainsi une municipalité est-elle chargée des intérêts des personnes vivant sur son territoire en regard de plusieurs fonctions : aménagement et urbanisme, voirie, loisirs, protection civile...

Au Québec, l'historique de l'organisation structurelle de la gestion de l'espace et les réformes réalisées depuis la fin des années 70 (avènement des MRC, redécoupage des régions, fusions municipales et création des Conférences régionales des élus) conduisent à

envisager trois ordres de collectivités territoriales à la base de la politique de décentralisation et de régionalisation. Il s'agit de la municipalité de comté (MRC) et de la région (CRÉ).

On reconnaît généralement que le niveau des MRC devrait constituer le lieu privilégié des pouvoirs décentralisés en matière de développement économique et social, consolidant ainsi le rôle de cette structure déjà en place (depuis 1980) et le potentiel de bassin de vie et d'emploi que représente cette assise géographique (quitte à revoir le nombre de MRC et conséquemment la délimitation géographique de certaines d'entre elles). Précisons que selon les termes de leur statut actuel, les régions administratives, gérées par des *Conférences régionales des élus* dont les membres ne sont pas élus au suffrage universel direct à l'échelle de la région, ne jouissent pas de l'autonomie administrative et de l'imputabilité conférées par l'élection directe. Sans cette imputabilité, la région ne peut être reconnue comme collectivité territoire à part entière dans l'architecture de la décentralisation.

N'étant pas une instance élue (bien que composée principalement d'élus locaux) et ne disposant d'aucun droit d'imposition ou de

taxation (son budget provient en presque totalité du gouvernement central), la CRÉ, dans sa définition actuelle, ne peut être retenue comme une collectivité territoriale de plein droit, autonome et imputable, au sens de la décentralisation des pouvoirs. Elle apparaît plutôt comme une créature hybride entre la régionalisation et la décentralisation. Ce qui évidemment n'empêche pas qu'elle puisse, en tant que telle, jouer un rôle utile et légitime.

Il faut ici comprendre que du point de vue du projet de décentralisation le remplacement des Conseils régionaux de concertation et de développement par les CRÉ représente un pas dans la bonne direction. Que d'autre part, les protocoles d'entente signés en octobre 2004 entre le gouvernement du Québec et la FQM et l'UMQ d'une part et le gouvernement du Québec et les présidents des CRÉ d'autre part, portent globalement sur « la démarche de décentralisation et de régionalisation des responsabilités » (Protocole d'entente convenu entre le gouvernement du Québec et les présidents des Conférences régionales des élus). Dans sa volonté et ses engagements, de rapprocher le pouvoir de décision des populations et de promouvoir la responsabilisation des instances locales et régionales à l'égard du développement des territoires, le gouvernement adopte simultanément les démarches de décentralisation et de régionalisation, la distinction entre les deux n'étant pas évidente dans les textes des protocoles. Ce qui peut soulever certaines ambiguïtés et incompréhensions.

Nous sommes d'avis que décentralisation et régionalisation (déconcentration géographique du pouvoir de l'État) peuvent cohabiter et contribuer à l'amélioration des services aux citoyens en termes de diversité, de qualité et de coût. Nous croyons aussi que pour certains services ou fonctions, la régionalisation du pouvoir de l'État aura avantage à être maintenue parallèlement et en complément à la marche de la décentralisation. La reconnais-

sance des mérites de la régionalisation ne doit toutefois pas faire oublier que les véritables gains d'une réforme en profondeur du partage des pouvoirs passent par le transfert de responsabilités à des collectivités territoriales imputables pour une plus grande démocratie participative.

Dans plusieurs pays qui se sont dotés d'une organisation décentralisée de l'administration des affaires publiques, la région, comme collectivité territoriale imputable, constitue un niveau majeur, sinon prépondérant dans le partage des responsabilités, des compétences et des ressources financières et humaines. Les récentes réformes constitutionnelles réalisées dans certains pays européens ont pour la plupart confirmé les régions comme collectivités territoriales à part entière et accru leurs responsabilités et compétences là où elles existaient déjà. C'est notamment le cas de la France, de l'Espagne et de l'Italie. L'Espagne et l'Italie ont accordé à leurs régions des compétences, un pouvoir législatif et une autonomie financière qui les rapprochent d'États fédérés comme l'Allemagne et la Belgique. Ils reçoivent fréquemment le qualificatif « d'États régionalisés ».

Dans plusieurs pays qui se sont dotés d'une organisation décentralisée de l'administration des affaires publiques, la région, comme collectivité territoriale imputable, constitue un niveau majeur, sinon prépondérant dans le partage des responsabilités, des compétences et des ressources financières et humaines.

Dans la perspective d'une reconnaissance des régions du Québec comme véritables collectivités territoriales, celles-ci seraient administrées par un conseil élu au suffrage universel direct; elles recevraient les compétences appropriées à l'échelle de leur territoire d'intervention (en application du principe de subsidiarité), principalement dans les

domaines des stratégies d'aménagement et de développement, de la planification et de la gestion des ressources naturelles (forêt, pêches, mines, énergies) et des infrastructures, des services et équipements dont la nature et les coûts outrepassent les capacités financières des MRC et des municipalités locales. Des budgets appropriés leur seraient alloués et garantis. Il serait alors question d'une véritable autonomie régionale.

Dans la perspective d'une reconnaissance des régions du Québec comme véritables collectivités territoriales, celles-ci seraient administrées par un conseil élu au suffrage universel direct.

Le statut et le mode de fonctionnement actuels des CRÉ sont plutôt inédits et fragiles. Pourrait-on maintenir longtemps ceux-ci en dehors du processus électoral au suffrage universel direct de leurs membres et les soustraire à un pouvoir de taxation exercé auprès de leurs populations dans le contexte d'une politique de décentralisation dans laquelle la région sera inévitablement appelée à jouer un rôle important, fondé sur une diversité de responsabilités appropriées à l'échelon régional? Imputabilité et autonomie financière réclameront les mêmes prérogatives que celles accordées aux deux autres niveaux de décentralisation, soient les MRC et les municipalités locales.

5. Adaptation des politiques et programmes gouvernementaux aux spécificités territoriales

L'autonomie administrative et financière des collectivités territoriales conférée par la décentralisation ne signifie pas l'isolement des administrations décentralisées par rapport à l'État central. Celui-ci demeure un partenaire majeur dans la concrétisation des décisions locales relatives à plusieurs aspects de la vie économique, sociale et culturelle des collectivités. Par le biais de ses politiques, programmes, normes et mesures, le gouvernement central continuera d'exercer un rôle important, parfois déterminant, dans le processus de développement des territoires.

Les principes à la base de la décentralisation obligent désormais l'adaptation des politiques, programmes, normes et mesures du gouvernement central aux particularités locales et régionales. Il ne fait aucun doute que la qualité de l'exercice de l'autonomie territoriale dépendra largement de la qualité de cette adaptation.

Les principes à la base de la décentralisation obligent désormais l'adaptation des politiques, programmes, normes et mesures du gouvernement central aux particularités locales et régionales.

L'adaptation des interventions gouvernementales reposera à la fois sur les modalités d'application de celles-ci et sur l'ouverture et la collaboration dont sauront faire preuve les fonctionnaires de l'État dans leurs relations avec les collectivités territoriales.

La décentralisation ne met pas en péril le caractère unitaire du Québec ni la capacité de décision du gouvernement central à l'égard de ses missions fondamentales et dans ses relations avec les collectivités territoriales.

Conclusion

Dans la perspective d'une volonté déterminée et partagée par toutes les parties concernées d'adopter une véritable politique de décentralisation pour le Québec, il est impératif que la réforme qui en découlera ne soit pas uniquement un transfert de responsabilités offert par l'État central, mais le résultat d'une négociation sur des enjeux parfois divergents où les collectivités territoriales auront réellement « conquis » des droits, des pouvoirs et des ressources pour une gouvernance

décentralisée au service d'un développement mieux arrimé aux besoins, aux attentes et aux capacités des populations locales et régionales. Au service aussi de la nécessité de permettre à chacune des régions du Québec d'occuper la place qui lui revient dans le contexte d'une économie de plus en plus dématérialisée et mondialisée, marquée par le virage vert et la quête de la qualité de l'habitat et des relations humaines. ■

¹ Bernard Vachon est professeur à la retraite. Département de géographie. Université du Québec à Montréal.

2009

64-3

ÉTÉ SUMMER

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

Revue trimestrielle bilingue publiée
depuis 1945 par le Département des
relations industrielles de l'Université Laval

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

ARTICLES

Les relations de travail
tripartites et l'application
des normes minimales
du travail au Québec

VÉRONIQUE DE TONNANCOUR
ET GUYLAINE VALLÉE

Jeunes intérimaires et
ouvriers permanents
en France : quelle
solidarité au travail ?

CHRISTIAN PAPINOT

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne
sur le site Erudit :
www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement à la version
numérique, contacter Érudité.

Pour consulter les sommaires
des numéros publiés, les résumés
d'articles ou pour vous abonner
à la version papier,
visitez notre site Internet :
www.riir.ulaval.ca

A bilingual quarterly published since 1945
by the Industrial Relations Department,
Université Laval

ARTICLES

Fast Food Work: An Empirical
Perspective of Ideal Employees

ANTHONY M. GOULD

Do Unions Affect Pay Methods of
Canadian Firms? A Longitudinal Study

RICHARD J. LONG AND JOHN L. SHIELDS

Income Growth of New Immigrants
in Canada: Evidence from the SLID

RUPA BANERJEE

National Culture and Union
Membership: A Cultural
Cognitive Perspective

RICHARD A. POSTHUMA

RI/IR ON LINE

RI/IR is available on line on
Erudit website at:
www.erudit.org/revue/ri

To subscribe to the online version,
please contact Érudité.

Visit our website for contents
listings, abstracts, or to subscribe
to the print edition:
www.riir.ulaval.ca

RELATIONS INDUSTRIELLES

Pavillon J.-A.-DeSève, 1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval, Québec (QC), Canada, G1V 0A6
TÉLÉPHONE : (418) 656-2468 TÉLÉCOPIEUR / FAX : (418) 656-3175
COURRIEL / E-MAIL : relat.ind@rli.ulaval.ca

INDUSTRIAL RELATIONS

www.riir.ulaval.ca

Parcours du syndicalisme dans la mondialisation

Stéphane Le Queux, Ph. D.
Griffith University, Australia

Introduction

D'un syndicalisme en crise au syndicalisme face à la crise : cet exposé vise à retracer le parcours du syndicalisme dans la mondialisation. Il y a en effet une coïncidence historique, sinon plus qu'une coïncidence comme nous allons le voir, entre l'édification, l'hégémonie et la crise du modèle de mondialisation libérale et l'évolution des préoccupations, des problématiques et des stratégies syndicales du début des années 1980 à aujourd'hui.

Nous allons ici nous en tenir aux faits saillants de ce parcours, tel qui se révèle à l'examen du corpus de la recherche sur le syndicalisme et de la façon même dont les syndicats, en pratique, ont résolu de relever les défis qui leur sont posés. Il s'agit initialement des thèses qui se penchent sur un syndicalisme en déclin pour faire place, en suite logique, aux stratégies syndicales déployées pour enrayer ce déclin et préserver la pertinence et la pérennité de la fonction syndicale et de la représentation collective.

Un arrêt sur les termes de la discussion

C'est un exercice périlleux de disserter sur le syndicalisme en terme générique, car il y a bien *des* syndicalismes. Nos propos sont donc à pondérer en ce sens. Ils s'appliquent à un certain degré de généralité qui comprend, sans conteste, de multiples exceptions au cas par cas. Ils comportent également un biais ethnographique puisque l'attention portera

Nous sommes là approximativement au tournant des années 2000. Tandis que le syndicalisme est en pleine introspection, c'est alors à l'extérieur que cela se passe ; le social s'agite et s'élève contre la mondialisation. Insurrection sociale, résurrection syndicale ? Plusieurs commencent à émettre l'hypothèse que la résurgence de la critique sociale présente l'opportunité offerte à l'acteur syndical de reprendre le train de l'histoire. Mais bien qu'il suscite des sympathies auprès des bases militantes, le mouvement altermondialiste sera d'abord boudé par la plupart des élites syndicales jusqu'à que, peu à peu, on assiste à une convergence de positions à l'encontre de la mondialisation libérale, convergence davantage exprimée sous le sceau du syndicalisme international et dont la crise financière globale formera un puissant catalyseur. C'est sur cette note que nous concluons notre parcours.

essentiellement sur les pays industrialisés. Il y a deux raisons à cela : la littérature disponible est dominée par la recherche sur les syndicalismes des pays industrialisés et les syndicalismes des pays industrialisés sont les syndicalismes dominants.

Quant à la mondialisation, nous parlons précisément du programme de mondialisation libérale tel qu'il fut déterminé et promu par le consensus de Washington au début des années 1980 : libéralisation, dérégulation, décentralisation, privatisation. En bref, il s'agit d'un programme qui laisse les mains libres au marché, un programme qui ne tient pas à s'embarrasser des institutions du travail. Il s'agit également en arrière plan d'un dispositif

idéologique qui vise à tout dissoudre dans une logique de marché (éducation, santé, etc.) et à réduire l'homme à une logique d'intérêt. Comme de nombreux sociologues critiques l'ont souligné, il s'agit à la fois d'un dispositif de commodification du social et d'individualisation des rapports sociaux. Un tel dispositif se définit en opposition à la notion de solidarité et aux identités collectives.

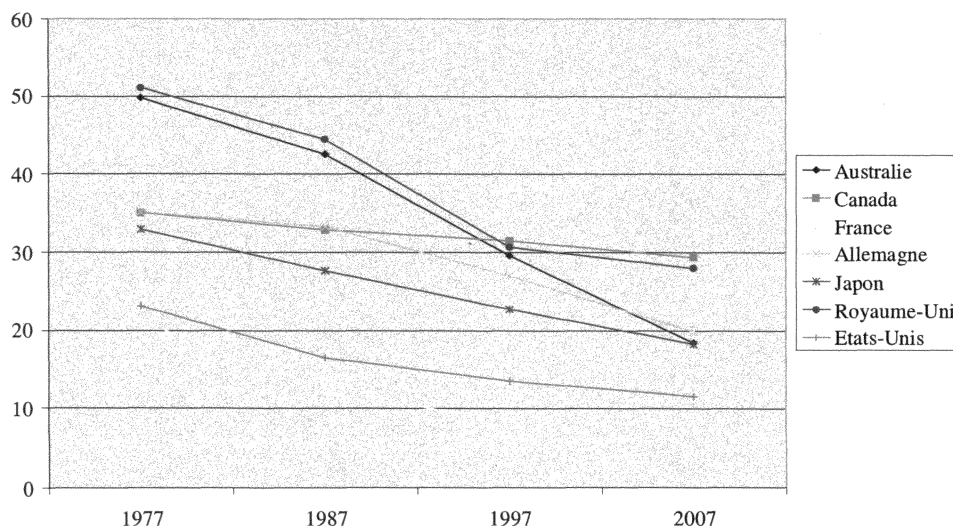
Un syndicalisme en crise

Les écrits sur le déclin du syndicalisme et sur la mise en cause de sa représentativité sociale abondent¹ : ce fut une des problématiques centrales dans le champ des études syndicales au long des années 1980 et 1990 et un problème bien concret pour les syndicats comme l'indique le tableau 1. Le déclin de la densité syndicale est une tendance lourde, à l'exception du syndicalisme canadien qui, malgré une baisse, offre un portrait relativement stable en comparaison aux autres syndicalismes à l'examen. Il faut signaler que les données de 2008 non recensées par l'OCDE montrent un léger retournement de tendance dans plusieurs pays comme notamment aux États-Unis et en Australie.

C'est peut-être un signe que les efforts de recrutement entrepris par les syndicats ont porté fruit. Les statistiques de 2009 et des années à venir seront probablement marquées par les pertes massives d'emploi liées à la crise financière globale, phénomène exogène au syndicalisme.

Le déclin de la densité syndicale est une tendance lourde, à l'exception du syndicalisme canadien qui, malgré une baisse, offre un portrait relativement stable en comparaison aux autres syndicalismes à l'examen.

Tableau 1 : Densité syndicale, période 1977-2007 (Source : OCDE Statistiques 2009)



Les causes du déclin de la densité syndicale sont multiples et sont principalement associées aux mutations socio-économiques des dernières décennies et à l'évolution conséquente du marché du travail.

Les causes du déclin de la densité syndicale sont multiples et sont principalement associées aux mutations socio-économiques des dernières décennies et à l'évolution conséquente du marché du travail. On peut énumérer, entre autres, la multiplication des formes atypiques d'emploi (travail précaire ou temporaire) touchant en priorité les nouvelles générations post-baby-boom, la montée du secteur des services et de l'économie du savoir aux dépens du secteur manufacturier, la participation accrue des femmes au marché du travail, etc. Ces changements sont bien connus de tous. Ce qui retient ici l'attention, c'est la difficulté que les syndicats ont éprouvé à couvrir les nouveaux segments de la force de travail dans ces secteurs en croissance. De fait, ces changements dans leur ensemble concourent à une hétérogénéité et une fragmentation croissante de la main-d'œuvre. Les analystes sont unanimes : la problématique syndicale réside en bonne partie dans la capacité des syndicats à formuler et à agréger des intérêts de plus en plus différenciés. De l'avis du Bureau international du travail (BIT), les syndicats ont du mal à intégrer les aspirations de plus en plus diversifiées des salariés ; les attentes professionnelles sont de plus en plus variées et elles s'expriment différemment selon le secteur d'activité, la profession, les qualifications, l'âge ou le sexe.

Les syndicats font également face à un nouveau contexte d'action de plus en plus décentralisé et concurrentiel qui vient complexifier la donne. L'intensification de la concurrence, y compris entre travailleurs sous la menace du chômage ou d'une délocalisation, induit des solutions micro-

corporatistes et des luttes intra-classes. La question de l'emploi en particulier, dès lors qu'ils s'en font les gestionnaires, a pour effet de mettre les syndicats en porte-à-faux. Comment donc, par exemple, s'afficher comme un syndicalisme responsable (de l'emploi) et commander une action revendicative qui aboutirait potentiellement à coûter des emplois ? C'est un « *catch 22* ». Ce fut un des principaux problèmes stratégiques de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et d'autres syndicats transatlantiques face aux restructurations des années 1990. Emprisonné dans cette logique, le syndicalisme ne peut être proactif que dans la mesure où il collabore (à la sauvegarde des emplois), ce qui réduit d'autant son autonomie d'action de même que sa capacité d'opposition sinon sa crédibilité propre en tant qu'agent de contestation. Cette logique a bien souvent mené à un syndicalisme de concession économique – mieux vaut être *down* que dehors – et de partition sociale, car elle tend également à pousser les syndicats à se replier sur leurs bases, avec pour effet d'exacerber la division entre « *insiders* » (les syndiqués) et « *outsiders* » (les temporaires, les chômeurs, etc.) : les limites de l'inclusion sont aussi les frontières de l'exclusion².

Les analystes sont unanimes : la problématique syndicale réside en bonne partie dans la capacité des syndicats à formuler et à agréger des intérêts de plus en plus différenciés.

D'autres analyses mettront de l'avant une mutation de valeurs – la montée de l'individualisme – ainsi qu'une érosion des idéaux collectivistes au sein même des mouvements syndicaux, symptôme d'une absence de projet alternatif. Ces points de vue ont leur mérite. En 1998, le congrès célébrant le 25^{ème} anniversaire de la Confédération européenne des syndicats (CES) s'intitulait « de nouveaux temps – de nouveaux syndicats ».

Pourquoi pas la proposition inverse ? Il s'agit là d'un signe que le syndicalisme ne se voit plus comme une force motrice de l'histoire. Ceci dit, de telles analyses ont le défaut de proposer une vue grossissante qui ne rend pas justice aux dynamiques sociales à l'œuvre. La précarité de l'emploi n'a rien d'une fatalité. Si les emplois sont précaires, c'est parce que les employeurs choisissent de proposer des emplois à statut précaire, quelle que soit la validité des motifs invoqués (coût, flexibilité), que le législateur le permet et que les concernés n'ont souvent d'autre choix que de s'y résoudre.

Si la GRH sert des besoins pratiques d'adaptation de la main-d'œuvre aux nouvelles exigences du travail, il peut aussi s'agir d'un outil d'évitement syndical.

Il est manifeste que les employeurs, dès les années 1980, sont passés à l'attaque. L'offensive patronale visait à la fois à promouvoir un régime de relations de travail qui permette la transition vers de nouveaux modèles productifs et à disqualifier l'acteur syndical. C'est ainsi qu'on a commencé à assister à une vaste diffusion de nouveaux modèles de gestion des ressources humaines porteurs d'une double fonction. D'un côté, il s'agit d'encourager des arrangements flexibles et la participation directe des employés, en contrepoint au syndicalisme de contrôle. De l'autre, il s'agit de proposer des canaux de communication concurrents à la voix syndicale, d'individualiser le rapport salarial et de déployer des stratégies de manipulation identitaire. Pour ses critiques, si la GRH sert des besoins pratiques d'adaptation de la main-d'œuvre aux nouvelles exigences du travail, il peut aussi s'agir d'un outil d'évitement syndical. Et cette offensive patronale a bien souvent trouvé un renfort politique non négligeable dans les rangs des libéraux, que l'on songe à Reagan ou Thatcher, pionniers du consensus de Washington, ou plus récemment au gouvernement Howard en Australie qui a

conçu tout un arsenal législatif pour rendre la représentation syndicale et l'action revendicative quasiment illicites.

La montée de l'individualisme est en soi même un facteur discutable si l'on y regarde de plus près. La plupart des enquêtes révèlent de façon assez consistante que les jeunes sont en majorité favorables au syndicalisme. Le problème est qu'ils s'y sentent à l'écart et que dans bien des cas ils le sont effectivement, souvent en vertu de leur statut d'emploi ou à cause de l'absence de présence ou de volonté syndicale. La question à se poser est donc plutôt de savoir si les nouvelles générations sont davantage individualistes ou s'ils se trouvent dans un contexte social davantage individualisant ?³

La plupart des enquêtes révèlent de façon assez consistante que les jeunes sont en majorité favorables au syndicalisme. Le problème est qu'ils s'y sentent à l'écart et que dans bien des cas ils le sont effectivement, souvent en vertu de leur statut d'emploi ou à cause de l'absence de présence ou de volonté syndicale.

Si notre jeunesse était peuplée de Robinsons, comment alors s'expliquer que les nouveaux mouvements sociaux comptent dans leurs rangs un contingent massif et actif de jeunes, idéalistes et solidaires ? Les jeunes ne sont pas dupes et beaucoup d'entre eux voient bien que les tensions et la concurrence intergénérationnelle découlent des stratégies des employeurs. Le défi syndical est alors de permettre l'arrimage militant, au travail et hors travail afin de promouvoir une pleine citoyenneté sociale dans un contexte de salariat intermittent. Or l'observation sociologique suggère que rien n'est nécessairement acquis ni compromis à cet égard, et qu'il revient aux syndicats de définir et d'appliquer des stratégies qui parviennent à réaliser cet arrimage.

D'un syndicalisme stratégique...

Les années 1980-1990 représentent une période charnière au plan économique : on assiste à de vastes chantiers de réorganisation du travail en vue d'assurer la transition vers un nouveau modèle socio-productif néo- ou post-fordiste avec mots d'ordre : productivité et compétitivité. Les syndicats font-ils alors partie du problème ou de la solution ?

En Amérique, il semble plutôt que le régime de travail hérité de la période fordienne est vu comme un obstacle à la refonte des milieux de travail. Pour beaucoup, le syndicalisme de contrôle cristallisé dans les conventions collectives fait barrage aux nouvelles exigences de flexibilité. Déjà en situation endémique de déclin et face à la détermination patronale, le syndicalisme américain choisit de faire partie de la solution et propose une situation de compromis. C'est la thèse, dominante à l'époque, d'un « syndicalisme stratégique ». L'objectif est d'agir au-deçà et par-delà la convention collective. Au-deçà, le syndicat facilite la participation des travailleurs aux nouvelles formes de travail flexible. Au-delà et en échange dans un esprit de partenariat, le syndicat sollicite une certaine influence sur les prises de décision stratégique.

En Amérique, il semble plutôt que le régime de travail hérité de la période fordienne est vu comme un obstacle à la refonte des milieux de travail. Pour beaucoup, le syndicalisme de contrôle cristallisé dans les conventions collectives fait barrage aux nouvelles exigences de flexibilité.

Cette initiative trouvera beaucoup de partisans dans les rangs syndicaux, principalement auprès des élites syndicales, ainsi que dans les rangs académiques. Nul ne saurait dire ce qu'il serait advenu du syndicalisme américain s'il

en avait décidé autrement, sauf que si la nature du travail a bel et bien changé, il n'est pas clair que le patronat ait réellement concédé aux syndicats le pouvoir de peser sur les décisions stratégiques. Seulement, pendant ce temps, le déclin de la densité syndicale ne cesse de se prononcer et la rationalisation et l'intensification corrélative du travail dans un contexte de « *lean production* » commencent à créer des tensions entre les bases syndicales et leurs élites.

Il est intéressant de noter que ce nouveau cap stratégique constitue un point de rupture avec le syndicalisme canadien. C'est un des principaux motifs de la scission entre les syndicats américain et canadien de l'automobile, ces derniers n'étant pas convaincus de la pertinence d'une telle stratégie de partenariat : « nous comprenons bien leurs contraintes, cela ne veut pas dire pour autant que nous partageons leurs objectifs » soulignait le leader canadien de l'époque. Pourvus d'une base plus solide, certains diront que les syndicats canadiens pouvaient se risquer à observer une posture plus combative. Quoi qu'il en soit, la fortune respective des deux syndicalismes tend à suggérer qu'ils firent le bon choix.

La question se pose différemment du côté européen. Les syndicalismes y sont davantage institutionnalisés au plan sociétal et les turbulences de la fin des années 1960 et des années 70 ont donné lieu à des pactes sociaux. À l'exception du cas britannique où le gouvernement Thatcher décide de s'en prendre de front aux syndicats, il s'agit donc plutôt d'exploiter les institutions au service de la promotion de modèles nationaux de compétitivité et d'engager les syndicats en ce sens lorsque les idéologies sont « compatibles ». Ce sera par exemple le cas de la Confédération française démocratique du

travail (CFDT), qui misera sur un modèle de participation, en contraste avec la Confédération générale du travail (CGT). Au modèle de « production de masse flexible » américain inspiré du toyotisme japonais, on verra donc s'opposer le modèle socio-technique nordique, le modèle germanique de production de produits de qualité à haute valeur ajoutée, le modèle italien de « spécialisation flexible », etc..

Les institutions constituent davantage une ressource qu'une contrainte au sens où elles peuvent servir la coordination économique et la coopération sociale.

Le postulat sous-jacent est que les institutions constituent davantage une ressource qu'une contrainte au sens où elles peuvent servir la coordination économique et la coopération sociale. La politique du « dialogue social » deviendra conséquemment un des piliers du projet de construction européenne. Ceci n'empêche pas néanmoins les employeurs et leurs associations de réclamer plus de flexibilité et de donner préférence à des arrangements plus décentralisés. C'est ainsi qu'on assiste à la multiplication de formules micro-corporatistes, de « coalitions de productivité », qui inquiètent les syndicats.

Somme toute, à la fin des années 1990, après la chute du mur de Berlin et l'effondrement du modèle communiste, on se retrouve avec deux systèmes en compétition : le modèle libéral de marché à l'américaine contre le modèle social européen ou encore un capitalisme de

« *share-holders* » contre un capitalisme de « *stake-holders* ». Cette compétition se traduit par deux trajectoires opposées et communément qualifiées de « *low-road* » et de « *high-road* ». La première trajectoire donne la primauté à la réduction des coûts, la seconde mise sur l'innovation et la qualité, avec les conséquences qu'on imagine sur l'usage fait de la force de travail. La réalité est bien sûr plus complexe et nuancée. Si l'économie américaine est dominée par une logique de *low-road*, elle est assez vaste pour contenir des poches de *high-road*. L'élargissement de l'union européenne au pays de l'est offre au capital européen l'alternative de changer de trajectoire, concrètement et simplement en délocalisant la production à l'Est ou, plus pernicieusement, en effectuant un chantage à la délocalisation comme ce fut le cas par exemple de Bosch en France. L'ennui, c'est que dans une économie désormais globalisée, ce sont les pays en voie de développement et notamment la Chine qui fixent le plancher des coûts.

Somme toute, à la fin des années 1990, après la chute du mur de Berlin et l'effondrement du modèle communiste, on se retrouve avec deux systèmes en compétition : le modèle libéral de marché à l'américaine contre le modèle social européen ou encore un capitalisme de « *share-holders* » contre un capitalisme de « *stake-holders* ».

Aux stratégies syndicales

Il s'agit de contextes d'action bien différents pour les syndicats. Le contexte libéral est explicitement contraire au syndicalisme alors que les contextes corporatifs lui concèdent une assise institutionnelle ainsi qu'un champ de

manœuvre qualitatif, qu'il s'agisse des modalités d'implication de la main-d'œuvre ou des systèmes de qualification. Il est donc raisonnable de penser que cette différence de contexte est pour beaucoup responsable de la

dualité des stratégies syndicales développées dans les années 1990. Car hormis des cas d'exception, comme en Corée du Sud, au Brésil ou encore en Afrique du Sud, où le syndicalisme s'est recomposé sur un mouvement de classe, les syndicats ont développé des réponses stratégiques soit *par le haut*, via le partenariat social à des fins de consolidation institutionnelle, soit *par le bas*, via des efforts d'« *organising* » à des fins de renouvellement qualitatif sinon quantitatif du membership.

La première réponse est archétypique du contexte continental européen, et plus encore des syndicats internationaux ; la seconde se retrouve davantage dans les pays anglo-saxons, pour des questions de mimétisme et souvent par défaut dans des contextes particulièrement adverses.

Les stratégies de partenariat et d'« *organising* » ont leurs vertus propres, qu'il s'agisse du maintien d'un statut d'interlocuteur ou du renouveau des identités syndicales.

Les stratégies de partenariat et d'« *organising* » ont leurs vertus propres, qu'il s'agisse du maintien d'un statut d'interlocuteur ou du renouveau des identités syndicales. Elles ont connu des succès relatifs, quoique l'on puisse dire sans trop créer de controverse que le dialogue social européen, jusqu'à présent, n'a pas débouché sur les résultats escomptés. Or ce n'est pas tant la question de la pertinence ni de la performance de ces stratégies qui nous intéresse, mais les avenues inexploitées qui s'offrent au syndicalisme pour aller de l'avant. En effet, ces stratégies font problème à des plans fondamentaux que sont la solidarité, la démocratie et le politique, qui à leur tour ont un impact à la fois sur l'internationalisme du mouvement syndical et ses capacités de mobilisation.

Les stratégies de partenariat ont aussi l'inconvénient de confiner le syndicalisme dans un rôle de « gestionnaire » du social, à distance des bases populaires.

On peut identifier plusieurs problèmes inhérents aux stratégies de partenariat : (i) celui d'encourager des replis corporatifs, voire des replis micro corporatistes, à l'échelle industrielle ; (ii) celui d'exacerber les divisions sociales selon les modalités d'inclusion qui sont aussi les frontières de l'exclusion, à l'échelle sociétale ; (iii) celui d'une mise en compétition des systèmes nationaux de solidarité, à l'échelle internationale. Les stratégies de partenariat ont aussi l'inconvénient de confiner le syndicalisme dans un rôle de « gestionnaire » du social, à distance des bases populaires. Ces stratégies ont eu un effet d'autant plus démobilisateur que les partenariats à l'œuvre ont le plus souvent été piégés dans des logiques de concession, notamment au cours du processus menant à l'union monétaire européenne, un processus « d'intégration négative » avec pour effet d'aliéner les bases militantes. Au bout du compte, le syndicalisme, et c'est encore plus vrai des instances syndicales internationales comme la Confédération européenne des syndicats (CES), se trouve captif de l'institutionnel d'où il est réduit à tirer sa principale raison d'être. Ce faisant, il s'enferme dans la logique de l'autre (l'employabilité, la compétitivité, etc.), et se trouve conscrit à une logique du « oui », car n'ayant plus de capacité propre de mobilisation, il ne peut établir un rapport de force qui compte.

Les stratégies d'« *organising* » furent amorcées dans les années 1990 et devinrent la priorité du syndicalisme américain sous le leadership de Sweeney en 1995. Bien qu'elles exigent beaucoup de ressources syndicales dans un contexte d'adversité patronale et de restrictions légales, les stratégies d'« *organising* »

ont l'avantage de ré-oxygéner le mouvement syndical par la base. On se souviendra des maillots de la CSN : « l'organisation, c'est l'oxygène du mouvement ». Le défi démocratique est dès lors d'assurer que le militantisme local puisse trouver écho et support à des échelons supérieurs de la structure syndicale, ce qui n'est pas si évident comme le suggère l'expérience américaine où l'*American Federation of Labor – Congress of Industrial Organizations* (AFL-CIO) s'est trouvé bien embarrassé à contenir les brasiers sociaux allumés par ses syndicats locaux. Les tensions intersyndicales autour de la stratégie d'*organising* aboutiront d'ailleurs en 2005 à un schisme au sein de l'AFL-CIO. Mais là encore, le problème de fonds réside dans le fait que les identités collectives se bâtissent, parfois strictement, sur une logique d'intérêts, avec pour résultat une mosaïque de solidarités, un patchwork d'égoïsmes collectifs. Un problème corollaire est que les campagnes d'*organising*, résolument pragmatiques, éludent la dimension politique. Un « *organising* sans doctrine » déplorait un expert australien de la question syndicale. S'y ajoute que les solidarités internationales se trouvent potentiellement délaissées, sinon conscrites dans les limites d'alliances sectorielles au sein des secteurs déjà pourvus d'une tradition et d'une structure internationale.

Altermondialisme, Alter-syndicalisme ?

C'est justement à ces problèmes que les nouveaux mouvements contestataires, comme nous allons le voir, apportent des réponses intéressantes. C'est le point de vue partagé par un nombre croissant d'experts qui postulent à divers égards que les nouveaux mouvements contre-hégémoniques ont probablement de quoi insuffler au syndicalisme ce grain de passion et d'utopie qui se seraient évanouies, contribuant ainsi à une « revitalisation » des politiques syndicales.

Les stratégies d'*organising* ont l'avantage de ré-oxygéner le mouvement syndical par la base. On se souviendra des maillots de la CSN : « l'organisation, c'est l'oxygène du mouvement ».

En somme, l'analyse suggère certaines pistes. D'abord, il appert que ces stratégies, malgré elles, aboutissent à une fragmentation des solidarités en oubliant la valeur « du principe même du principe » comme l'énonce le poète⁴, celui de la solidarité ou de la fraternité comme valeur première et indivisible. Ensuite, on relève que les structures de démocratie représentative souffrent d'un problème consubstantiel d'élasticité et de réceptivité sociale. Ce problème s'accroît d'autant que les centres de décision s'éloignent, voire s'internationalisent, et que les leadership se trouvent déconnectés du militantisme local. Enfin, on constate que non seulement il y a une perte d'altérité politique, au sens du développement d'un registre idéologique autonome, mais que le politique, dans sa vocation d'évocation, de passion et d'émancipation, est laissé en friche.

Les syndicats doivent se réengager dans la bataille des idées et reprendre l'initiative idéologique en embrassant les revendications de justice globale.

Pour Bourdieu⁵, le mouvement social européen a pour objectif une utopie, et telle est la condition d'un syndicalisme rénové. Pour Hyman⁶, les syndicats doivent se réengager dans la bataille des idées et reprendre l'initiative idéologique en embrassant les

revendications de justice globale. Pour Waterman⁷, l'édification d'une nouvelle internationale syndicale requiert les motivations d'un utopisme. Pour Panitch⁸, il s'agit d'une formidable plateforme de transformation sociale, à supposer que les syndicats embrayent et, réciproquement, que les mouvements contestataires créent un espace pour les stratégies syndicales.

Cette dernière question du lien à la mouvance altermondialiste – quelle que soit sa forme : plateforme, coalition, fusion, assimilation, répudiation – demeure bel et bien une question empirique. Mais l'enjeu, lui, est clair : il s'agit de retrouver une altérité politique qui permette à la fois de relancer la critique sociale, devenue atone dans les années 1980⁹, et d'en reprendre le flambeau. Il s'agit de se désenbourber des logiques de partenariat socio-économique, d'un corporatisme « élitiste et démobilisateur¹⁰ », de se départir de l'image d'un syndicalisme acculé ou « domestiqué¹¹ ». L'enjeu est de sortir d'une logique gestionnaire, de sortir le politique du gestionnaire¹² et d'épouser les nouveaux mouvements sociaux pour renouer avec une logique contestataire. Pour cela, et afin d'éviter de se réduire à un mouvement parmi les mouvements, il faudrait que le syndicalisme parvienne à assurer sa centralité dans les rangs contestataires, autrement dit qu'il parvienne à réaffirmer sa centralité dans la transversalité des luttes.

Afin d'éviter de se réduire à un mouvement parmi les mouvements, il faudrait que le syndicalisme parvienne à assurer sa centralité dans les rangs contestataires, autrement dit qu'il parvienne à réaffirmer sa centralité dans la transversalité des luttes.

Le mouvement altermondialiste et le syndicalisme : une grille d'analyse

Alors que les think-tank syndicaux planchent sur les stratégies de sortie de crise, c'est le social qui rentre en irruption : des émeutes de Seattle au Forum social mondial (FSM) de Porto Alegre, des barricades de Melbourne au gazage de Québec, des Zapatistes au Larzac, de la mort « accidentelle » d'un anarchiste sur les pavés de Gènes à la rébellion des *campesinos* à Quito, de l'AMI à Bolkestein, etc., c'est tout un monde d'indignation, de luttes et d'utopies libertaires qui soudain se soulève contre la mondialisation néolibérale. Le tournant du 21^{ème} siècle a sans conteste été le théâtre d'un sursaut du social qui fera dire à Klein¹³ qu'il annonçait « la fin de la fin de l'histoire ».

En quoi donc, sur un plan abstrait, les nouveaux mouvements contestataires apportent-ils des éléments de réponse stratégique ? La méta-analyse suggère qu'ils interviennent sur trois plans (voir tableau 2). D'abord, par le rejet des règles et des meneurs du jeu : contestation plutôt que régulation, avec une exigence de restitution démocratique. Plus finement, il s'agit de déployer un rapport de force qui permette une (ré)institutionnalisation du pouvoir du social vis-à-vis de l'économique. Ensuite, par un élargissement des bases et des revendications sociales en lien avec un renouvellement des modes d'organisation, de coordination et d'action collective. Enfin, comme on vient de le souligner, par une revitalisation de la critique sociale.

La réponse portée par les altermondialistes tient ainsi, dans son ensemble, dans un renversement axiologique : sortir des gonds identitaires et prendre la solidarité *sui generis* comme une fin en soi. Vu ainsi, il est moins question de savoir si la solidarité peut résister à la mondialisation que de savoir si la mondialisation peut résister aux solidarités !

Tableau 2 : La question syndicale dans le miroir de l'altermondialisme

La question syndicale	Principes portés par la mouvance contestataire
Un syndicalisme élitiste, un partenariat social démobilisateur et une fragmentation des solidarités	Contestation des modèles de gouverne et place à la contestation sociale. Davantage de démocratie participative. Importance d'une horizontalisation du pouvoir et des réseaux.
Déclin de la capacité de mobilisation	Renouveau de l'activisme : davantage d'organicité sociale. Innovation dans les méthodes d'action, de coordination et de leadership.
Perte d'altérité politique	Revitalisation des politiques syndicales. Recours à l'utopie et retour à un humanisme (radical).

Si l'option « syndicalisme de mouvement social » est vue comme une condition de « renaissance » syndicale, cela demeure encore un problème irrésolu de savoir si elle peut permettre au syndicalisme de se (re)construire un pouvoir politique et économique indépendant. Il n'est pas dit que les mouvements contestataires se livrent si naturellement au leadership syndical. Il s'agit également d'aménager le pluralisme syndical au sein du pluralisme de ces mouvements, avec le risque de voir les divisions internes du syndicalisme s'exacerber pour peu de gains au total. Enfin, il n'est pas dit non plus que les syndicats eux-mêmes y voient un impératif particulier. Faut-il encore qu'il y ait un mouvement social sur qui compter. Le dilemme tient aussi du fait que dans « cet autre monde » revendiqué par les

altermondialistes, on ne sait trop quelle serait la place de la négociation collective, ni celle du dialogue social au sens large, si difficilement institutionnalisés – sans compter qu'il s'agit d'une nébuleuse hors contrôle. Comme le confiait un porte parole du Congrès du Travail du Canada, « c'est bien beau de s'époumoner contre le marché, mais c'est avec des employeurs qu'on négocie », exprimant ainsi sa crainte d'un détournement du terrain de jeu : au profit de qui ?

Quoi qu'il en soit, les altermondialistes sont vivifiants en cela qu'ils resituent le problème dans le capitalisme lui-même. Vu ainsi, le syndicalisme n'a pas à ployer sous le fardeau de la faute, c'est le capital qui est en rupture de contrat, pour peu que les syndicats ne se fassent complices.

Le syndicalisme face à la crise financière

À vrai dire, selon toute apparence, la question contestataire met les syndicats en porte-à-faux. Le syndicalisme international est à la fois présent à Davos et à Porto Alegre, il vise à siéger dans les hauts lieux du pouvoir économique¹⁴ tout en échafaudant un rapprochement avec la mouvance contestataire qui elle, dans le même temps, élève la

protestation contre ces mêmes instances. Car le premier réflexe des élites syndicales fut bel et bien un réflexe corporatif, d'autant plus évident dans le contexte européen, en vue de trouver assise dans la mondialisation. Les syndicats s'en tiennent alors à solliciter le soutien de la société civile en ce sens¹⁵. C'est ainsi qu'on s'explique que les jeunes

syndicalistes de la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) réunis à Durban, 2002, au sommet des Nations Unis sur le développement durable, se trouvèrent profondément divisés sur l'orientation souhaitable du syndicalisme : partenariat social pour ceux du nord, révolte pour ceux du sud.

Ce n'est véritablement qu'à partir de 2007 et du lancement de la campagne mondiale « Travail décent pour une vie décente » que le syndicalisme international, doté d'un nouvel organe militant « *Global Unions* », donne des signes de plus en plus perceptibles de durcissement à l'encontre de la mondialisation et réciproquement de rapprochement vis-à-vis des altermondialistes.

Ce n'est véritablement qu'à partir de 2007 et du lancement de la campagne mondiale « Travail décent pour une vie décente » que le syndicalisme international, doté d'un nouvel organe militant « *Global Unions* », donne des signes de plus en plus perceptibles de durcissement à l'encontre de la mondialisation et réciproquement de rapprochement vis-à-vis des altermondialistes. Cette nouvelle initiative syndicale, cette fois engageant le syndicalisme européen, sera symboliquement lancée au FSM de Nairobi, en alliance avec des ONG militantes tels que *Social Alert International*, *Solidar* et le Forum progressiste mondial.

C'est donc bien un syndicalisme en campagne qui, l'année suivante, montre ses crocs à Davos. Il n'est plus question d'accréditer la mondialisation. Le modèle de développement libéral, source de pauvreté, d'inégalités croissantes, de dégradation des institutions sociales et de l'environnement, n'est pas acceptable. La mondialisation doit changer de cours. La Confédération syndicale internationale (CSI) considère que : « Les gouvernements font fausse route et exhibent

une dangereuse suffisance, alors même que les failles évidentes de l'économie mondiale s'aggravent ». Simultanément, elle confirme sa volonté d'aller de l'avant avec le mouvement altermondialiste. La Confédération syndicale internationale appelle à la mobilisation de ses 311 organisations affiliées en vue de renforcer l'effort de collaboration et de solidarité avec les mouvements d'opposition à la mondialisation néo-libérale¹⁶.

La crise financière qui s'abat sur l'économie mondiale en 2008 poussera le syndicalisme à hausser le ton et à militer pour un changement radical de gouverne mondiale. La montée au créneau du syndicalisme se fait sur trois fronts. Le premier front repose sur une mobilisation pour la justice sociale, pour « une mondialisation en faveur des travailleurs, et non contre eux »¹⁶. Le second front est en lien avec l'Organisation internationale du travail (OIT) qui souscrit au programme « Travail décent ». Ce second front vise à créer un nouvel échafaudage de gouverne mondiale sous un mode de direction tripartite et inclusif où les pays en développement auront une influence et où les institutions sociales (syndicats et société civile) seront parties prenantes¹⁶. Le troisième front revendique un *new deal* mondial, l'édification d'un nouveau contrat social et en particulier une intervention massive pour l'emploi, un pacte mondial pour l'emploi. Les syndicats se font ainsi l'écho de la rue – « ce n'est pas à nous de payer votre crise » lira-t-on sur les banderoles aux quatre coins du monde – et soumettent en avril 2009 un programme d'action¹⁷ ambitieux au sommet du G20 à Londres. Cette exigence sera fermement réitérée au sommet du G8 à L'Aquila en juillet 2009.

La crise financière qui s'abat sur l'économie mondiale en 2008 poussera le syndicalisme à hausser le ton et à militer pour un changement radical de gouverne mondiale.

Nous voilà au bout de notre parcours. Comme le déclarait récemment Kader Arif du Groupe socialiste au sein du Parlement européen : « Loin d'être idéologiquement neutre, le processus de mondialisation en cours est fortement inspiré des idées libérales véhiculées par ledit Consensus de Washington [...] Le moment (est venu) de procéder à une révision drastique des impératifs économiques qui ont régi la mondialisation au cours des trente dernières années. La cohésion sociale à l'échelle mondiale devrait constituer l'un des piliers fondamentaux du nouvel ordre économique » – un point de vue désormais tout-à-fait endossé par le syndicalisme international.

Le processus de mondialisation libérale amorcé au début des années 1980 a frappé de plein fouet le syndicalisme. En réponse, les syndicats chercheront principalement à maintenir leur arrimage institutionnel et à limiter la décroissance de leur membership. Réponse à toute fin pragmatique mais qui contiendra le syndicalisme dans une logique de subordination, à distance du social. Ironiquement, c'est l'insubordination du social qui lui offre une sortie de crise, au moment même où implose le modèle de mondialisation libérale. Retournement historique, au sommet spécial sur les marchés financiers et l'économie mondiale du G20 à Washington,

novembre 2008, les syndicats, par la voix des *Global Unions*, étaient cette fois au rendez-vous : « Avertissement des syndicats au G20 : les demi-mesures ne suffiront pas à colmater la brèche de l'économie globale ».

Le processus de mondialisation libérale amorcé au début des années 1980 a frappé de plein fouet le syndicalisme (...) Il y a aujourd'hui de bonnes raisons de penser que la crise ouvre aux syndicats un nouvel espace pour une ré-régulation. Mais encore faut-il qu'il y ait rapport de force.

Il y a aujourd'hui de bonnes raisons de penser que la crise ouvre aux syndicats un nouvel espace pour une ré-régulation. Mais encore faut-il qu'il y ait rapport de force ou comme l'évoquait si bien Jaurès en son temps : « c'est la force de la passion qui crée la force de la règle ». Le syndicalisme va-t-il donc poursuivre sa nouvelle ligne contestataire – ce qui est d'autant plus probable que les syndicalismes du nord se trouvent de plus en plus interconnectés avec ceux du sud – ou bien va-t-il préférer jouer la carte du compromis pour marquer des points institutionnels ? On verra bien, selon ou non que les syndicats considèrent qu'il leur incombe de se prêter au secours du capitalisme. ■

Bibliographie

- ¹ Gagnon, M.J. (ed.) (1998) *Un syndicalisme en crise d'identité*, Sociologie et Société, vol. 30, No.2, automne ;
- Hege, A. (ed.) (2000) *La représentativité syndicale*, numéro spécial de la Chronique internationale de l'IRES, n°66, septembre.
- ² Hyman, R. (1999). 'Imagined Solidarities: Can Trade Unions Resist Globalization?', in *Globalization and Labour Relations*, P. Leisink (ed.), Cheltenham, Edward Elgar, p. 94-115.
- ³ Le Queux, S. (2003). 'Les jeunes et le syndicalisme: notes de recherche en Australie et pistes de réflexion', in *Rethinking Institutions for Work and Employment*, G. Murray & al. (eds.), XXXVIIIth Annual CIRA Conference, p. 277-291.
- ⁴ Paz, O. (1992). *L'autre voix. Poésie et fin de siècle*, Arcades, Gallimard.
- ⁵ Bourdieu, P. (2001). *Contre-Feux 2*, Paris, Raisons d'Agir.
- ⁶ Hyman, R. (2001). 'European Integration and Industrial Relations: A case of Variable Geometry?', in *Place, Space and the New Labour Internationalisms*, P. Waterman and J. Wills (eds.), Blackwell Publishers, p. 164-179.

- ⁷ Waterman, P. (2001). 'Trade Union Internationalism in the Age of Seattle', in *Place, Space and the New Labour Internationalisms*, P. Waterman and J. Wills (eds.), Blackwell Publishers, p. 8-32.
- ⁸ Panitch, L. (2001). 'Reflections on Strategy for Labour', *Socialist Register*, Merlin Press, p. 367-392.
- ⁹ Boltanski, L. and E. Chapiello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- ¹⁰ Baccaro, L., K. Hamann and L. Turner (2003). 'The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective', *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, no 1, p. 119-133.
- ¹¹ Fantasia, R. and K. Voss (2003). *Des syndicats domestiqués – Répression patronale et résistance syndicale aux Etats-Unis*, Paris, Raisons d'Agir.
- ¹² Benasayag, M. and D. Sztulwark (2001). *Du contre-pouvoir*, Paris, La découverte.
- ¹³ Klein, N. (2002). 'Farewell to "The End of History": Organization and Vision in Anti-Corporate Movements', *Socialist Register – A world of Contradictions*, Merlin Press.
- ¹⁴ « Des structures formelles de consultation avec le mouvement syndical internationale et la communauté des affaires devaient être établies dans les institutions internationales comme l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI)... » (Soutien total de la CISL à la demande de la Commission mondiale pour une mondialisation plus équitable, CISL en ligne 24/2/2004).
- ¹⁵ « Pour assurer leur rôle mondial de façon plus efficace, il incombe aux syndicats de construire des liens plus solides avec des entités non-syndicales de la société civile, tout en négociant avec les employeurs. L'influence exercée sur les gouvernements et la protection des services publics sont des questions charnières autour desquelles il convient de former des coalitions avec les organisations de la société civile » (CISL en ligne, 17/11/2003). « Aujourd'hui, la pression en faveur du changement rend le statu quo intenable et les ONG constituent un catalyseur pour notre action afin d'assurer que les droits des travailleurs soient appliqués à l'échelon mondial » (CISL en ligne, 20/1/2004).
- ¹⁶ Confédération syndicale internationale CSI en ligne, 26/1/2008; 29/2/2009 et 20/1/2009.
- ¹⁷ Se référer à la Déclaration syndicale internationale de Londres, avril 2009. http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/0904t_gf_g20_london_fr.pdf

Les études de cycles supérieurs à l'UQAC

ARTS ET LETTRES • Programme court en didactique du français langue maternelle • Maîtrise en art • Diplôme en didactique du français langue maternelle • Maîtrise en études littéraires • Maîtrise en linguistique • Doctorat en lettres

SCIENCES HUMAINES • Programme court en études régionales • Diplôme en sciences infirmières • Maîtrise en médecine expérimentale génétique des populations • Maîtrise en études et interventions régionales • Doctorat en développement régional • Maîtrise en sciences infirmières • Maîtrise en travail social • Programme court en éthique • Programme court en études religieuses • Diplôme en éthique de société • Maîtrise en théologie pratique • Doctorat en théologie pratique • Microprogramme en théologie pratique • Programme court d'accompagnement des aînés

SCIENCES DE L'ÉDUCATION ET DE PSYCHOLOGIE • Diplôme en intervention éducative • Diplôme en enseignement collégial • Maîtrise en éducation • Doctorat en psychologie profil intervention • Doctorat en éducation • Programme court en intervention éducative • Programme court en administration scolaire • Diplôme en administration scolaire

SCIENCES ÉCONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES • Programme court en gestion de projet • Diplôme en gestion de projet • Maîtrise en gestion de projet • Maîtrise en gestion des organisations • Maîtrise en administration des affaires pour cadres • Diplôme en sciences comptables

SCIENCES APPLIQUÉES • Maîtrise en ingénierie • Doctorat en ingénierie • Diplôme en sciences de la Terre • Maîtrise en sciences de la Terre • Doctorat en ressources minérales

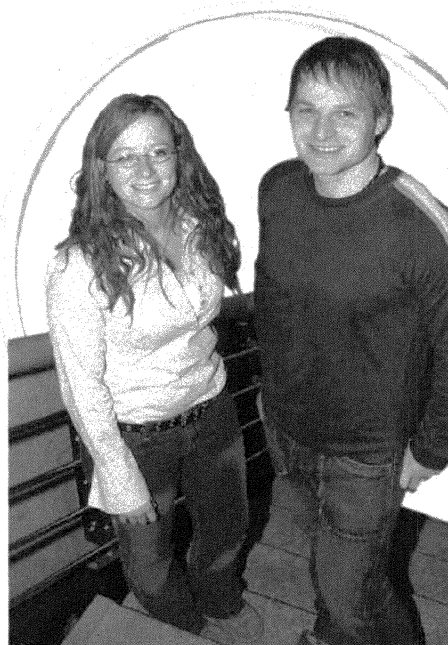
SCIENCES FONDAMENTALES • Maîtrise en ressources renouvelables • Doctorat en sciences de l'environnement • Diplôme en éco-conseil

INFORMATIQUE ET MATHÉMATIQUES

• Diplôme en informatique appliquée • Maîtrise en informatique

2,5 millions \$
pour les étudiantes et les étudiants
en support et formation à la recherche
Consultez nos programmes
www.uqac.ca

UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI



L'évaluation participative des politiques de coopération au développement. Analyse comparée des dispositifs du Canada, de l'Union européenne et de la Banque mondiale

Steve Jacob, Nouhoun Diallo & Pierre-Marc Daigneault

Université Laval

Introduction

Les politiques et programmes de coopération au développement ambitionnent d'atténuer, à défaut de résoudre complètement, les problèmes relatifs, entre autres, à la pauvreté, à la malnutrition et à l'analphabétisme qui frappent les pays du Sud. De nos jours, la gestion de l'aide à la coopération au développement est de plus en plus dominée par une ambition participative. Les bailleurs de fonds considèrent que cette façon de faire, accroît la transparence et la légitimité des actions qu'ils entreprennent auprès des populations locales. Dans cet article, nous nous intéressons à la manière dont l'évaluation des politiques et programmes de coopération au développement intègre ce paradigme participatif.

Face à une exigence de reddition de comptes et d'efficacité des interventions publiques, l'évaluation occupe une place importante dans la gestion de l'aide au développement international. Cet instrument de pilotage de l'action publique permet traditionnellement de formuler un jugement de valeur basé sur des informations méthodiquement recueillies et analysées. Au-delà de cette dimension scientifique, l'évaluation présente également une dimension fortement politique qui permet aux décideurs d'avoir des données probantes pour justifier les décisions. Dans cette perspective, l'évaluation apparaît comme un enjeu de pouvoir que se disputent divers acteurs qui partagent des visions différentes de l'exercice.

Face à une exigence de reddition de comptes et d'efficacité des interventions publiques, l'évaluation occupe une place importante dans la gestion de l'aide au développement international.

L'histoire de l'évaluation de la coopération au développement reflète les évolutions qui caractérisent plus généralement les changements qui affectent la gestion publique. À ses origines, l'évaluation de la coopération était une entreprise essentiellement technocratique qui a même pu, au cours des années 1980, contribuer à des compressions budgétaires avant de mettre l'accent sur l'apprentissage, la participation et le développement des capacités locales.

L'histoire de l'évaluation de la coopération au développement reflète les évolutions qui caractérisent plus généralement les changements qui affectent la gestion publique.

En prenant en considération les multiples motivations et obstacles qui animent la réalisation d'une démarche évaluative, certains experts¹ pensent que les difficultés de l'évaluation sont liées à l'interaction entre les différents acteurs impliqués dans ce processus, à la légitimité de l'évaluateur et aux moyens de recueillir des informations fiables en vue de

Les théoriciens de l'évaluation participative affirment que l'implication des parties prenantes à la démarche évaluative facilite une meilleure acceptabilité des résultats.

formuler des conclusions et des recommandations sur la gestion des interventions dans les domaines considérés. D'autres auteurs² considèrent que le traitement de ces difficultés doit faire l'objet d'un consensus ou, à tout le moins, d'une négociation entre les acteurs concernés. Ainsi, ils présentent l'évaluation participative comme « un auto-examen, une production de savoir collectif et une entreprise coopérative au sein desquels les parties prenantes à l'intervention d'aide au développement participent substantivement à l'identification des enjeux de l'évaluation, à la conception de la collecte et de l'analyse des données et aux suites à donner aux conclusions de l'évaluation » (traduction).

Plusieurs raisons ont incité les donateurs à associer les parties prenantes à leurs évaluations. Le premier motif énoncé en faveur de l'évaluation participative est d'ordre *pragmatique*³. Cette approche est censée, d'une part, faciliter l'utilisation des résultats de l'évaluation et la gestion des programmes d'aide au développement et, d'autre part, contribuer à la résolution des problèmes et à la prise de décision politique. En ce qui concerne l'utilisation des résultats par les différentes parties prenantes, les théoriciens de l'évaluation participative affirment que l'implication des parties prenantes à la démarche évaluative facilite une meilleure acceptabilité des résultats et une plus grande appropriation des conclusions et des recommandations formulées lors de l'évaluation. Dans les projets de développement, ce sont ces parties prenantes ou du moins certaines d'entre elles qui auront ultimement à s'approprier et à mettre en œuvre les recommandations du rapport d'évaluation. En les intégrant dès le départ, l'évaluation prend déjà

en considération leurs valeurs, leurs points de vue, leurs intérêts et leurs attentes à chacune des étapes du processus. À ce sujet, certains chercheurs⁴ estiment que l'absence des parties prenantes pourrait conduire à la constitution d'un contre-pouvoir à l'égard des décisions prises tandis qu'une évaluation qui encourage la participation minimiserait ces confrontations sur les résultats de l'évaluation. La participation des parties prenantes permet donc de désamorcer les champs de tension en cours de route, de rendre l'application des conclusions et des recommandations plus facile et d'accroître par le fait même le potentiel de réussite des programmes. Dans ces conditions, l'évaluation concourt ultimement à une amélioration de la situation des populations bénéficiaires par l'entremise des politiques et programmes de coopération au développement.

Dans les projets de développement, ce sont ces parties prenantes ou du moins certaines d'entre elles qui auront ultimement à s'approprier et à mettre en œuvre les recommandations du rapport d'évaluation.

Un second motif est d'ordre *épistémologique* : la participation permet de rehausser la qualité des connaissances et des jugements générés par l'évaluation. Partant de sa contribution à une décision politique, l'évaluation participative procure les informations essentielles à la prise de décisions. Les parties prenantes sont parmi les acteurs qui détiennent une partie importante de ces informations pertinentes. L'utilisation des informations provenant de ces sources multiples de perspectives et de connaissances, permet de produire une meilleure qualité du jugement de valeur et par conséquent d'aboutir à des résultats plus crédibles. Ces résultats ont un impact sur les attitudes et les actions des différents acteurs et peuvent conduire à des changements aux niveaux individuel, interpersonnel et collectif.

Certains acteurs politiques se saisissent de ces résultats pour inscrire des problèmes à l'ordre du jour du gouvernement alors que d'autres s'en servent pour formuler des politiques et des stratégies, ce qui conduit à une prise de décisions plus rationnelles.

Le troisième motif du recours à l'évaluation participative est d'ordre *politique*. L'évaluation participative est faite ici dans un souci démocratique de participation citoyenne, d'habilitation et d'émancipation. Elle encourage la démocratisation de la connaissance et des changements sociaux en faveur des plus pauvres et des personnes démunies. Son application dans les pays en voie de développement vient en appui au discours de la démocratisation d'une part, et, d'autre part, elle répond au souci de tenir compte des conditions de la complexité et de la diversité sociale dans la résolution des problèmes publics. Dans l'évaluation des projets de développement, la participation crée non seulement un espace d'expression pour les citoyens, mais offre aussi les conditions dans lesquelles les débats doivent être menés pour aboutir à un consensus. Le contact avec les bénéficiaires conduit à une flexibilité et une adaptation dans la méthodologie des évaluateurs. En plus de son rôle de renforcement de la démocratie directe, l'évaluation joue aussi un rôle de justice sociale. En effet, la participation des parties prenantes fait de l'évaluation un lieu de communication, d'échange et une activité de négociation. Dans ce milieu de débat où chaque partie assiste de façon conjointe à la construction de l'offre et de la demande, la communauté parvient à répartir de façon plus équitable les pouvoirs ressortissants des domaines politique, économique et social.

Certaines mutations sociales ont renforcé le recours à l'évaluation participative; nous pouvons citer entre autres l'évolution de la politique d'aide au développement de la Banque mondiale, principal bailleur de fonds

Dans l'évaluation des projets de développement, la participation crée non seulement un espace d'expression pour les citoyens, mais offre aussi les conditions dans lesquelles les débats doivent être menés pour aboutir à un consensus.

Banque mondiale, principal bailleur de fonds des pays en voie de développement (PVD). En effet, depuis le consensus de Washington des années 1980, l'État a été rejeté en tant qu'acteur de développement économique. Les appuis budgétaires connaissaient un fléchissement en ce temps contrairement aux subventions et aux prêts qui faisaient légion. La gestion des projets de développement était fortement confiée à des organismes autonomes sous le contrôle des bailleurs de fonds ou à des gestionnaires privés. Les contrôles par les règles (contrôle financier, inspection, cour des comptes, etc.) devenaient insatisfaisants aux yeux des bailleurs de fonds compte tenu de leur rattachement à l'exécutif des pays bénéficiaires et des faiblesses liées à la lourdeur et à la lenteur administratives. Plusieurs changements ont contribué à réformer les modes de gestion des politiques et programmes de coopération. Il s'agit d'une part de la révision de cette politique de contrôle et de l'incorporation d'autres bailleurs de fonds dans un processus de coopération multilatérale fondée sur une logique de programmes et de résultats. D'autre part, au cours des années 1990, l'essor des concepts de gestion publique centrés autour de la « bonne » gouvernance, a modifié la place occupée par l'État dans le processus de développement et a transformé considérablement le système d'information des institutions aux fins d'améliorer les processus de gestion et les interactions entre l'État, les différents donateurs et les autres partenaires. Dans ce contexte, l'évaluation participative est présentée comme l'outil qui répond le mieux au souci de réduire l'exercice d'un pouvoir excessif par un seul acteur qui est bien souvent le bailleur de fonds.

Au cours des années 1990, l'essor des concepts de gestion publique centrés autour de la « bonne » gouvernance, a modifié la place occupée par l'État dans le processus de développement.

À partir de 2004, une nouvelle tendance a pris place au niveau de l'aide au développement avec la déclaration de Paris. Cette déclaration voit le retour de l'aide budgétaire suivi des principes de gestion axée sur les résultats et de la responsabilité mutuelle. Ces principes exigent une collaboration entre les différents partenaires financiers, l'État bénéficiaire et les parties prenantes mettant ainsi en relief la participation de tous.

Malgré l'importance accordée à l'évaluation participative dans les projets de développement, l'interaction entre les différentes parties prenantes ne se fait pas sans difficulté. La relation entre le décideur, le bailleur de fonds (y comprise la rémunération de l'évaluateur) les gestionnaires du programme, le personnel de première ligne qui livre les services, les bénéficiaires du programme, la société civile et l'évaluateur fait l'objet d'un jeu complexe de coalition et de domination. L'évaluation participative peut être instrumentalisée dans ce cas pour répondre exclusivement aux besoins informationnels et d'imputabilité des organismes donateurs et renforcerait ainsi la relation asymétrique, voire unidirectionnelle, qui caractériserait l'évaluation de l'aide au développement⁵. Cela dénierait à l'évaluation participative son rôle de prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes et de bénéfices pour tous. En d'autres termes, il n'y a pas de relation nécessaire entre l'inclusion des parties prenantes et l'amélioration du sort des populations locales.

Dans cet article, nous souhaitons, d'une part, analyser cet écart entre le discours et l'action

en matière d'évaluation de l'aide au développement et, d'autre part, commenter la distribution des coûts et des bénéfices de la participation entre les différentes parties prenantes. Trois questions guident la présente analyse : qu'est-ce que l'évaluation participative? ; comment des institutions comme la Banque mondiale, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et l'Union européenne énoncent-elles l'évaluation participative dans leur guide? ; et enfin, quels sont les avantages et inconvénients de l'évaluation participative du point de vue des parties prenantes des pays bénéficiaires de l'aide?

L'article est structuré autour de ces trois questions. La première partie est consacrée à la conceptualisation de l'évaluation participative. En nous basant sur cette conceptualisation, nous présentons et analysons dans la deuxième partie le discours sur l'évaluation participative de la Banque mondiale, de l'ACDI et de l'Union européenne à partir de leur guide. Dans la troisième partie du texte, nous discutons les difficultés de l'évaluation participative à travers l'écart entre la pratique et le discours. Nous passons également en revue les avantages et retombées positives de l'évaluation participative pour les communautés et les voies possibles d'amélioration. Cette dernière partie vise en effet à soumettre le discours dominant sur la participation à un « test de réalité » en le confrontant aux difficultés sous-jacentes à la participation et à proposer des pistes d'explication quant à l'embrassement plus ou moins sincère de l'évaluation participative par les organisations étudiées.

1. Conceptualisation de l'évaluation participative

Plusieurs expressions sont aujourd'hui employées pour désigner l'évaluation participative et ses différentes variantes : *stakeholder approach*, *beneficiary assessment* and *community assessment*, auto-évaluation, évaluation de quatrième génération, évaluation centrée sur l'utilisation, *realistic evaluation*, évaluation démocratique, évaluation émancipatrice. Derrière ces nombreuses définitions se cache la faiblesse conceptuelle de l'évaluation participative qui n'épargne pas le domaine de la coopération au développement⁶.

La grille conceptuelle d'analyse

La grille conceptuelle retenue dans le cadre de la présente analyse des guides des bailleurs de fonds est celle développée par Daigneault et Jacob⁷ qui constitue une extension du cadre conceptuel de Cousins et Whitmore³.

L'évaluation participative est caractérisée par la collaboration des évaluateurs lors de l'évaluation avec les individus, les groupes ou les communautés qui ont un intérêt dans le programme. Deux courants d'évaluation participative sont identifiés par les chercheurs en évaluation : le courant pratique (*practical participatory evaluation* ou P-PE) et le courant transformatif « *transformative participatory evaluation* » (T-PE)³. La différence entre les deux se situe au niveau de leur visée. Les trois dimensions constitutives de l'évaluation participative sont la diversité des parties prenantes impliquées dans l'évaluation, l'étendue de leur implication et le partage du contrôle relatif aux décisions techniques⁷.

La première dimension, la *diversité des parties prenantes*, comme son nom l'indique, a trait à la variété des participants à l'évaluation. Elle mesure l'inclusion de divers *types de parties prenantes non évaluatives* (c.-à-d. autres que l'évaluateur) au processus évaluatif, soit les (1) décideurs et concepteurs

de politiques (gestionnaires et élus); les (2) opérateurs de mise en œuvre et employés de première ligne responsables de la livraison des services; (3) les bénéficiaires directs et indirects du programme; les bénéficiaires potentiels et les personnes lésées par le programme; et finalement (4) la société civile et les citoyens. La seconde dimension, *l'étendue de la participation*, réfère à l'association des parties prenantes non évaluatives à différentes étapes du processus évaluatif : (1) définition des enjeux, questions et critères d'évaluation et la conception du devis d'évaluation; (2) la collecte et analyse des données; (3) formulation des conclusions et des recommandations; et (4) la diffusion des conclusions de l'évaluation. Elle est mesurée en fonction du nombre d'étapes où les parties prenantes non traditionnelles sont impliquées. Quant au *contrôle des décisions techniques*, il réfère à la répartition du pouvoir décisionnel entre les différents acteurs impliqués dans la démarche. Cette dimension est rangée sur une échelle allant des décisions contrôlées exclusivement par l'évaluateur aux décisions prises exclusivement par les autres parties prenantes.

Les trois dimensions constitutives de l'évaluation participative sont la diversité des parties prenantes impliquées dans l'évaluation, l'étendue de leur implication et le partage du contrôle relatif aux décisions techniques.

Pour chacune de ces dimensions, il est possible d'établir des seuils précis permettant de distinguer si une évaluation est participative ou non. Dans le cas de la diversité des parties prenantes, nous postulons qu'une évaluation est participative dès qu'elle inclut au moins un type de partie prenante outre l'évaluateur. En effet, la participation implique d'aller au-delà de l'inclusion des acteurs non évaluatifs de l'évaluation. Dans le cas de l'étendue de

l'implication, une évaluation est jugée participative si les parties prenantes sont associées à au moins une étape du processus. En ce qui concerne le contrôle, les parties prenantes non évaluatives doivent minimalement avoir une influence indirecte sur les décisions techniques, par exemple suite à leur consultation par l'évaluateur. Le rôle des parties prenantes doit aller au-delà de celui de « source de données ». Le contrôle peut être exercé formellement (p. ex., autorité légale) ou informellement (persuasion, compétences méthodologiques et sociales). Dans tous les cas, il est important de souligner que ces seuils constituent des bornes *inférieures*. Une

évaluation sera d'autant plus participative dans la mesure où elle associe une grande diversité de parties prenantes à plusieurs étapes du processus et que ces acteurs ont le dernier mot en ce qui a trait à la prise de décision.

Une évaluation sera d'autant plus participative dans la mesure où elle associe une grande diversité de parties prenantes à plusieurs étapes du processus et que ces acteurs ont le dernier mot en ce qui a trait à la prise de décision.

Grille conceptuelle d'analyse

Dimension	Évaluation participative
Diversité des parties prenantes non évaluatives	<p>Au moins un type de partie prenante parmi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Décideurs et concepteurs des politiques 2. Opérateurs de mise en œuvre, employés de première ligne. 3. Bénéficiaires directs, indirects et potentiels du programme et personnes lésées par le programme 4. Société civile et citoyens.
Étendue de l'implication	<p>Association des parties prenantes au processus évaluatif à au moins une étape parmi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définition des enjeux et critères d'évaluation ; conception du devis d'évaluation. 2. Collecte et analyse des données. 3. Formulation des conclusions et des recommandations. 4. Diffusion des conclusions de l'évaluation.
Contrôle des décisions techniques	Les parties prenantes ont minimalement une influence sur les décisions. Ils ne sont pas uniquement pas des « sources de données » mais influencent réellement l'évaluation.

2. Les ambitions participatives de trois organisations d'aide au développement

Dans cette section, nous tentons de déterminer si les ambitions affichées pour les évaluations commanditées par les institutions d'aide au développement sont réellement participatives. Nous allons dans ce cadre apprécier les attentes fondées sur l'évaluation participative par trois bailleurs de fonds parmi les plus en vue, à savoir

une organisation internationale, la Banque mondiale (BM), une organisation supranationale l'Union européenne (UE), et une organisation nationale, soit l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Nous confrontons la grille d'analyse présentée à la section précédente aux guides

d'évaluation des trois organismes retenus. Nous nous attardons sur les guides d'évaluation, car ces derniers sont censés exprimer la vision organisationnelle de l'évaluation et présenter la manière dont la pratique évaluative devrait idéalement être mise en œuvre sur le terrain. En somme, les guides articulent le discours « officiel » de ces organismes sur l'évaluation. Ils permettent d'harmoniser les pratiques des évaluateurs qui collaborent avec ces organismes à travers le monde et envoient un signal clair sur la marche à suivre en la matière.

L'évaluation à la Banque mondiale

La Banque mondiale est le principal bailleur de fonds des projets de développement. Il s'agit d'une institution internationale de 185 pays qui a pour objectif de réduire la pauvreté dans le monde à travers des programmes dont le financement est essentiellement constitué de prêts ou de subventions remboursables. À la fin des années 1990, la Banque mondiale a amorcé un virage participatif et elle a mis l'accent sur le travail en partenariat avec les donateurs, les clients et les organisations qui composent la Banque. Au même moment, la participation est devenue un élément central de sa politique générale et de l'évaluation en particulier. Dans ce cas, elle implique les différentes directions de la Banque, les gouvernements et la société civile dans sa démarche qui vise à prendre en considération le point de vue des partenaires, des clients, du personnel et de la société civile dans les évaluations réalisées. Au-delà de cette intention générale, il est utile de chercher à savoir si la prétention participative de l'évaluation de la Banque mondiale correspond aux critères établis. En d'autres termes, au-delà du discours, cette organisation promeut-elle une conception véritablement participative de l'évaluation?

En ce qui concerne la diversité des parties prenantes, les différents types d'évaluation

participative évoqués par les publications qui encadrent l'évaluation à la Banque mondiale en mentionnent l'importance. Ces documents font ainsi référence à la population locale dans l'évaluation participative rurale, aux bénéficiaires des projets dans l'évaluation par les bénéficiaires et à l'ensemble des parties prenantes dans l'évaluation et le suivi participatif. Malgré cette référence à l'ensemble des parties prenantes, la Banque mondiale ne fait pas explicitement mention des bénéficiaires indirects ou des personnes lésées dans son guide. Cela nous amène à présumer que la diversité des parties prenantes est limitée aux cercles proches de la gestion du projet sans chercher à impliquer systématiquement une grande variété de participants à l'évaluation.

Au niveau de l'étendue de la participation, les guides de la Banque mondiale accordent une place importante aux parties prenantes dans les tâches qui structurent le processus évaluatif. L'implication s'étend à différentes tâches telles que l'identification des problèmes, la collecte des données, l'analyse et l'interprétation des données et la formulation des recommandations⁸. Les guides restent par contre muets sur la sous-étape de la conception du devis d'évaluation. Cette omission suggère que les participants peuvent possiblement être soumis à l'influence d'une méthode de participation prédéfinie sans avoir l'occasion de s'exprimer à ce sujet ni de disposer d'un espace de discussion voire de contestation des enjeux méthodologiques qui structurent l'ensemble de la démarche.

En ce qui concerne le contrôle des décisions techniques, les documents servant de guide à la réalisation d'une évaluation nous informent peu, voire pas du tout, sur les éléments relatifs à son déclenchement et à la décision d'initier une évaluation. Cependant, cette phase est rarement participative puisque c'est le groupe d'évaluation indépendant (GEI), qui relève du conseil d'administration de la Banque, qui détermine annuellement les évaluations à

entreprendre et leur nature en fonction des objectifs qui sont poursuivis. Les gestionnaires internes de l'évaluation sont donc les principaux responsables de cette pré-étape même s'il leur arrive de tenir compte des partenaires comme le confirme la déclaration qui stipule que « les méthodes participatives permettent d'associer activement à la prise de décision les parties prenantes au projet, programme ou stratégie et de les amener à souscrire pleinement aux résultats et recommandations »⁸. Cette prise en compte se fait souvent après la validation des méthodes de travail, au moment de la collecte des données, des discussions sur les résultats préliminaires et des recommandations. La prise de décisions relatives à la définition des enjeux, des questions et critères d'évaluation peut faire l'objet de discussions, mais relève essentiellement des évaluateurs. En résumé, les parties prenantes sont impliquées dans quelques étapes, mais sans disposer de pouvoir décisionnel.

L'évaluation à la Banque mondiale satisfait aux critères minimaux en matière de diversité des parties prenantes et d'étendue de l'implication. Cela n'est pas le cas pour la troisième dimension, soit le contrôle des décisions techniques, qui est sous-développée dans les guides.

Au regard de ce qui précède, l'évaluation à la Banque mondiale satisfait aux critères minimaux en matière de diversité des parties prenantes et d'étendue de l'implication. Cela n'est pas le cas pour la troisième dimension, soit le contrôle des décisions techniques, qui est sous-développée dans les guides. De deux choses l'une : soit, le contrôle décisionnel est effectivement partagé, mais qu'il n'en est pas fait mention dans le guide, soit ce silence indique que celui-ci n'est pas partagé. Nous penchons en faveur de la deuxième hypothèse : en ne prêtant pas une grande attention aux éléments de pouvoir, nous

présumons que la Banque mondiale ne les considère pas comme prioritaires. En effet, si l'évaluation devait impliquer davantage les parties prenantes, le guide, qui est, rappelons-le, un message envoyé aux évaluateurs qui travaillent pour le compte de la Banque mondiale, serait plus explicite à ce sujet et y accorderait une place plus grande. Dans ces conditions, le discours de la Banque mondiale dépeint une évaluation de nature technocratique où l'évaluateur agit davantage comme un inspecteur faisant faiblement participer les parties prenantes en matière de contrôle décisionnel que comme un facilitateur.

Le discours de la Banque mondiale dépeint une évaluation de nature technocratique où l'évaluateur agit davantage comme un inspecteur faisant faiblement participer les parties prenantes en matière de contrôle décisionnel que comme un facilitateur.

L'évaluation à l'Agence canadienne de développement international

Contrairement à la Banque mondiale qui est une institution bancaire multinationale, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) est une entité qui relève du gouvernement fédéral canadien. Elle est le « ... principal organisme responsable de l'aide au développement. Elle a pour mandat d'appuyer les activités de développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère »⁹. Pour l'ACDI, la participation des principaux intéressés est indispensable à l'atteinte des résultats et elle est considérée comme un facteur clé de la réussite et de l'amélioration continue des étapes de la conception, de l'exécution, de la surveillance et de l'évaluation de l'investissement aux projets. En ce qui concerne l'évaluation, la participation est mobilisée dans une orientation plus pragmatique et offre des perspectives de

viabilité à long terme. À la lumière des critères de participation retenus, nous pouvons tirer plusieurs enseignements de la nature participative de l'évaluation de cette organisation.

Pour l'ACDI, la participation des principaux intéressés est indispensable à l'atteinte des résultats et elle est considérée comme un facteur clé de la réussite et de l'amélioration continue des étapes de la conception, de l'exécution, de la surveillance et de l'évaluation de l'investissement aux projets.

Au niveau de la diversité des parties prenantes, le guide distingue plusieurs catégories d'acteurs pouvant être associés à l'évaluation. Ainsi, « ... l'évaluateur *pourra* consulter les représentants du gouvernement bénéficiaire, les bénéficiaires, les organisations de la société civile et organisations non gouvernementales, les agents de projet, personnels et gestionnaires de directions générales de programme à l'ACDI... »⁹ (les italiques sont de nous). Quant à l'étendue de la participation des non-évaluateurs, les principaux intéressés, y compris les membres de la société civile, peuvent participer directement à l'établissement des paramètres de mesure des résultats, à la sélection des parties prenantes à impliquer dans l'évaluation, à la sélection des méthodes, à la recherche de solutions pour régler les problèmes qui surgissent, au processus évaluatif proprement dit et à la communication des résultats⁹. Elle mentionne en outre que les acteurs intéressés aux projets doivent être prêts à consacrer le temps et l'énergie nécessaires à leur participation à l'évaluation. Le rôle qui leur est assigné consiste d'une part à examiner les enjeux, les développements et les résultats de l'évaluation et d'autre part de mettre à profit leur connaissance particulière des réalités locales et leur savoir-faire pour améliorer la situation. Les

moyens utilisés pour intéresser les bénéficiaires sont décrits dans le guide⁹ et suivent un cheminement cohérent. Il s'agit pour le gestionnaire de premièrement prendre contact avec les éventuels groupes intéressés (bénéficiaires, administrations publiques locales, organisations communautaires locales, ONG, autres donateurs, médias) et d'examiner leur rapport avec le projet, leurs intérêts et la forme que pourrait prendre leur contribution. Deuxièmement, il amorce le dialogue et troisièmement, il voit avec les intéressés s'ils veulent y participer afin de discuter de leur possible contribution. Le guide de l'ACDI mentionne explicitement que les principaux intéressés peuvent participer directement à l'établissement des paramètres de mesure des résultats et des rapports⁹. Enfin, l'évaluateur incorpore la stratégie de participation des intéressés à son plan de travail. Même si l'initiative d'entamer une évaluation relève de

Même si l'initiative d'entamer une évaluation relève de l'ACDI qui détient le dernier mot en la matière, le contrôle des décisions techniques est davantage partagé avec les parties prenantes dans le cas canadien que dans celui présenté à la Banque mondiale.

l'ACDI qui détient le dernier mot en la matière, le contrôle des décisions techniques semble davantage partagé avec les parties prenantes que dans le cas de la Banque mondiale. Il apparaît donc que la façon dont on choisit de procéder à l'évaluation au sein de cette agence est fonction des attentes de l'ACDI ou des partenaires intéressés, du contexte local et de ses éventuelles contraintes et des capacités des principaux intéressés⁹.

Dans le cas des évaluations de l'ACDI, les différents acteurs qui sont associés à la démarche peuvent intervenir sur des enjeux très variés tels que l'objet, le calendrier, le

déroulement (méthode, analyse et formulation des conclusions et recommandations) et la communication des résultats de l'évaluation. À l'aune de ces différents éléments contenus dans les guides, il apparaît que l'évaluation de l'ACDI s'inscrit dans une démarche participative. La diversité des parties prenantes semble élevée et il semble y avoir un réel partage du contrôle décisionnel.

L'évaluation de l'ACDI s'inscrit dans une démarche participative. La diversité des parties prenantes semble élevée et il semble y avoir un réel partage du contrôle décisionnel.

L'évaluation de l'Union européenne

Au niveau de l'Union européenne, l'office de coopération *EuropeAid* de la Commission gère les programmes communautaires et vise à améliorer l'efficacité de l'aide extérieure. Pour y parvenir, cette institution estime que « ... la société civile, les organisations internationales et les gouvernements des États membres de l'Union européenne sont tous des acteurs importants »¹⁰. Il apparaît donc que la gestion des politiques et programmes de coopération au développement au sein de l'Union européenne diffère sur le plan politique et économique des deux situations précédentes. Sur le plan politique, elle est constituée d'un ensemble de pays avec des visions politiques différentes qu'il convient de fédérer autour de principes et d'objectifs partagés. À ce sujet, depuis le début des années 1990, le Traité de Maastricht précise que la politique européenne de coopération au développement doit être complémentaire à celle menée par les États membres. Sur le plan économique, l'Union européenne tire ses ressources de la cotisation de ces pays. De plus, contrairement à la Banque mondiale ou à l'ACDI, où l'évaluation n'est pas à ses débuts, elle semble

être plus récente au niveau de l'Union européenne. La pratique évaluative a toutefois déjà connu une grande évolution ces dernières années du fait de la transformation du cadre institutionnel dans lequel s'exerce l'aide internationale et la tendance générale vers une gestion plus orientée vers les résultats¹¹. À l'intérieur du guide de l'Union européenne, la pratique de l'évaluation participative en tant qu'approche d'évaluation n'est pas mentionnée explicitement.

À défaut d'être détaillée, la diversité des parties prenantes est signalée dans le guide. Ce document énumère les parties prenantes suivantes : les individus, les groupes ou les organisations qui ont des intérêts directs ou indirects dans l'intervention évaluée et dans l'évaluation elle-même. Cette énumération est suffisamment floue pour permettre d'associer une variété d'acteurs à la démarche évaluative. Nous présumons donc que la diversité est potentiellement élevée.

L'étendue de la participation semble assez large. L'implication des parties prenantes s'étend des premières étapes du processus alors que des consultations menées par l'équipe d'évaluation auprès des participants à la discussion du rapport d'évaluation provisoire lors d'un séminaire élargi. Durant le processus d'évaluation, des ateliers participatifs, des groupes de discussion ou des panels d'experts sont organisés. Le guide prévoit en outre que les pays bénéficiaires peuvent être invités à discuter des constats et des recommandations de l'évaluation.

Le contrôle des décisions techniques n'est pas clairement mentionné dans le guide et semble donc être exclusivement du ressort du bailleur de fonds et de l'évaluateur. Ce contrôle de l'évaluation semble exclusivement entre les mains de la Commission européenne. La prise de décision n'implique aucune représentation formelle ni des bénéficiaires ni même des

acteurs non membres de la Commission¹¹. La Commission européenne reste le commanditaire et le principal responsable de l'évaluation du point de vue décisionnel. En somme, à l'instar de la Banque mondiale, le critère de contrôle décisionnel de l'évaluation par les parties prenantes non traditionnelles ne semble pas atteint dans les évaluations de l'Union européenne.

Ce contrôle de l'évaluation semble exclusivement entre les mains de la Commission européenne. La prise de décision n'implique aucune représentation formelle ni des bénéficiaires ni même des acteurs non membres de la Commission.

La rhétorique participative des bailleurs de fonds de la coopération au développement

Au regard de ce qui est mentionné dans les différents guides, il est clair que les trois bailleurs de fonds cherchent à impliquer, à des degrés variables, les parties prenantes à la réussite de l'aide au développement et de son évaluation mais sans toutefois que l'évaluation participative soit toujours mentionnée explicitement. Qui plus est, les guides traitant explicitement de la participation ne semblent pas prescrire de manière très rigide ou obliger celle-ci; ils se contentent plutôt de la permettre. Les niveaux d'implication dans les différents processus demeurent cependant hétérogènes et, en outre, il faut souligner qu'implication n'égale pas nécessairement participation.

L'ACDI semble accorder une attention plus grande au paradigme participatif dans l'évaluation des actions qu'elle entreprend dans le cadre de la coopération au développement en comparaison avec la Banque mondiale et l'Union européenne où l'évaluation se présente comme moins participative qu'elle n'y paraît à première vue.

L'implication des parties prenantes au niveau de l'ACDI est peut-être facilitée par sa structure moins hiérarchique. Quant à la Banque mondiale, sa hiérarchie et son statut apparaissent comme des lourdeurs et des entraves qui ne facilitent pas cette implication et le partage des décisions. En tant qu'institution bancaire, elle doit faire des profits et en tant qu'entreprise, elle doit rendre compte à des associés qui poursuivent des objectifs différents et qui ont des points de vue qui ne convergent pas toujours. Par conséquent, elle rend des comptes d'abord aux porteurs de parts (« *shareholders* ») et seulement, ensuite aux parties prenantes (« *stakeholders* »). Ce statut repositionne le rôle des évaluateurs qui sont tournés vers l'analyse coût-bénéfice et l'analyse des performances qui requièrent moins l'implication des parties prenantes. En ce qui concerne l'Union européenne, sa structure hiérarchique joue aussi en défaveur de la participation, car elle représente une supra structure politique et économique qui doit rendre compte à la Commission européenne et aux gouvernements des États membres. En conclusion, nous observons que la hiérarchie organisationnelle, les statuts et le type de coopération semblent influencer la nature de l'évaluation participative des institutions. Cette hypothèse devra cependant être vérifiée. Nous consacrerons la dernière partie de cet article à un « test de réalité » de la participation qui consiste en une présentation des avantages et inconvénients de l'évaluation participative du point de vue des parties prenantes.

L'ACDI semble accorder une attention plus grande au paradigme participatif dans l'évaluation des actions qu'elle entreprend dans le cadre de la coopération au développement en comparaison avec la Banque mondiale et l'Union européenne.

3. L'évaluation participative au concret : difficultés, avantages et perspectives

Comme nous venons de le voir, l'évaluation telle que présentée dans les guides des trois organismes étudiés ne répond pas, exception faite de l'ACDI, à tous les critères retenus pour qualifier celle-ci de participative (en considérant l'omission de la participation ou de l'une de ses dimensions dans un guide comme un indicateur de son absence des pratiques). Dans notre analyse, nous avons constaté que le discours sur l'évaluation participative pêche surtout sur la dimension de contrôle des décisions techniques. Dans cette dernière partie de l'article, nous voulons nous arrêter sur l'écart entre le discours et l'action en matière d'évaluation participative. Nous avons vu qu'il existe un décalage entre le discours général relatif à l'idéal participatif de l'aide au développement et sa traduction dans les guides d'évaluation. Partant de là, nous cherchons à savoir dans quelle mesure les difficultés de l'évaluation participative qui sont présentées par les théoriciens de l'évaluation peuvent constituer des pistes d'explication qui permettraient de comprendre la faible implication des parties prenantes selon le portrait tracé par les guides des bailleurs de fonds de la coopération au développement. En généralisant ce propos, il est également possible d'améliorer les retombées de l'évaluation participative pour les parties prenantes locales qui doivent être conscientes que cette démarche n'est pas exempte de difficultés et d'embûches.

Les difficultés de l'évaluation participative

Les difficultés dans la réalisation d'une évaluation participative de l'aide au développement sont de plusieurs ordres. Nous les regroupons en quatre catégories. Primo, le facteur le plus important semble être l'existence d'un fossé culturel entre les différents acteurs impliqués dans le processus évaluatif. En effet, les évaluateurs sont souvent formés dans un contexte fort différent

de celui des bénéficiaires des politiques et programmes de coopération au développement. Il existe donc des écarts culturels qui peuvent entraver le travail des évaluateurs ou empêcher les bénéficiaires d'agir. Il est donc nécessaire de prévoir une évolution pour s'assurer que l'évaluation de l'aide ne soit pas réalisée avec les seules préoccupations de la société américaine, canadienne ou européenne. À cet égard, un plus grand contrôle des décisions relatives à l'évaluation par les parties prenantes non évaluatives permettrait probablement de pallier ce problème. Pour que cela soit effectif, il sera nécessaire de prendre en considération les attitudes des acteurs impliqués dans l'évaluation et de tenir compte de la déférence de certains envers les élites qui pourraient annihiler les potentialités de la participation.

Secundo, la participation présente en elle-même quelques dilemmes identifiés, entre autres, par les chercheurs qui s'intéressent au processus politique délibératif. Il s'agit principalement du type de représentativité (statistique ou politique), de l'égalité entre les parties prenantes et de la possible instrumentalisation de la démarche par un groupe particulier qui domine le processus. Tous ces éléments peuvent *in fine* affecter l'efficacité des décisions prises et retarder l'ensemble de la démarche évaluative. Compte tenu des enjeux soulevés par ces remarques, il semble évident que l'évaluation participative ne peut faire l'économie d'une réflexion sur ces questions et qu'il importe de s'interroger sur la nature de l'implication des parties prenantes à l'évaluation en s'assurant de doter les participants du bagage social et cognitif nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches.

Tertio, la participation exige souvent plus de temps et de ressources que l'évaluation traditionnelle. En effet, le nombre d'acteurs

impliqués complexifie le processus de recherche et de décision.

L'évaluation participative vise à sortir de la logique où les communautés bénéficiaires et la société civile demeurent soumises aux pressions des autorités de leur pays et à l'expertise de l'évaluateur.

Enfin, le partage du pouvoir est l'élément essentiel, mais sensible et même parfois problématique pour le contrôle des décisions. Dans une évaluation conventionnelle, chaque participant use des moyens dont il dispose pour contrôler les décisions et aucun acteur ne souhaite perdre une parcelle de ses prérogatives. Ce comportement pose moins de problèmes étant donné le nombre limité de participants. Les décideurs utilisent leur autorité pour commander et imposer leur point de vue, le bailleur de fonds utilise son pouvoir de financement et influence les bénéficiaires et l'évaluateur. Quant à l'évaluateur et au gestionnaire, ils utilisent la connaissance pour faire valoir leur point de vue et, dans certains cas, tenter de l'imposer aux autres. Dans ce jeu de coalition et de domination, les vrais bénéficiaires et la société civile apparaissent désavantagés puisqu'ils ne peuvent pas lutter à force égale avec les autres acteurs impliqués dans une démarche évaluative. Le contrôle des décisions techniques ne semble pas épuiser le sens du pouvoir. D'autres dimensions telles que le statut social, l'expertise et la capacité sociale à s'exprimer et à persuader entrent également en jeu. L'évaluation participative vise à sortir de la logique où les communautés bénéficiaires et la société civile demeurent soumises aux pressions des autorités de leur pays et à l'expertise de l'évaluateur. Le niveau d'implication des parties prenantes dépendra de l'ouverture et de la sensibilité de ceux qui détiennent le pouvoir.

Une mauvaise évaluation des bénéfices de la participation par les organisations d'aide au développement pourrait également expliquer sa faible prise en compte. Or, ces bénéfices sont significatifs, en particulier pour les participants.

Les avantages pour les parties prenantes

La participation est très importante pour les parties prenantes dans le cadre des programmes de coopération au développement. Elle répond en effet à un besoin éthique au nom duquel chaque personne commande son propre sort. Ces politiques, programmes ou projets sont souvent initiés par les gestionnaires et les gouvernements sans une connaissance réelle et spécifique des besoins des principaux intéressés. Comme le souligne les consultants de la Banque mondiale, seul le pauvre est capable de définir ce qu'est sa pauvreté et de proposer les perspectives pour s'en sortir.

Une fois le projet mis en œuvre, ce sont les activités décrites qui sont exécutées. Malgré les standards de performance mis en place par ces organismes et les experts, certains éléments sont hors du contrôle et peuvent être à la base des échecs d'un projet ou d'un programme. L'évaluation constitue donc le moment à partir duquel on s'interroge sur les actions entreprises et sur la réalisation des activités, l'atteinte des objectifs ou des impacts sur le bien-être de la communauté. Or, c'est pendant cette période que des propositions peuvent être suggérées en vue de réorienter les activités en direction d'impacts attendus.

La participation des bénéficiaires et d'autres acteurs non évaluatifs permet alors de mesurer la contribution du projet à la résolution de leurs problèmes par le développement de méthode et la constitution éventuelle d'indicateurs permettant de mesurer les besoins spécifiques des populations locales.

La participation des bénéficiaires et d'autres acteurs non évaluatifs permet alors de mesurer la contribution du projet à la résolution de leurs problèmes par le développement de méthode et la constitution éventuelle d'indicateurs permettant de mesurer les besoins spécifiques des populations locales. Dans cette perspective, l'évaluation participative favorise également davantage le suivi des recommandations et la mise en place de changements opérationnels. En somme, la participation à l'évaluation permet aux parties prenantes de prendre en main leurs destinées et d'initier des changements qui répondent à leurs besoins puisqu'en étant associées aux différentes étapes de la démarche évaluative, elles ont la possibilité de corriger les incompréhensions qui surviennent en amont et réviser en aval les conclusions et recommandations mal fondées ou biaisées qui pourraient mener à des décisions sous-optimales.

Un autre aspect bénéfique de la participation pour les parties prenantes est l'apprentissage des acteurs et le renforcement des compétences. Que ce soit à la Banque mondiale

ou à l'ACDI, les différents acteurs sélectionnés sont formés avant de participer au processus d'évaluation. La politique des deux institutions en matière de suivi évaluatif encourage la formation des évaluateurs locaux pour faire tout d'abord l'auto-évaluation des projets. Une telle politique est avantageuse à double titre pour la population car, d'une part, elle bénéficie d'un personnel local compétent et moins onéreux que les consultants internationaux et, d'autre part, ceux qui participent à l'évaluation sont mieux formés et il reste un capital d'expérience pour le développement local. Sur le plan individuel, la participation permet non seulement de motiver les acteurs, mais aussi d'acquérir des compétences sociales, politiques et techniques utiles au développement de leur communauté.

Un autre aspect bénéfique de la participation pour les parties prenantes est l'apprentissage des acteurs et le renforcement des compétences.

Conclusion

Théoriquement, l'évaluation participative des politiques et programmes de coopération au développement semble répondre adéquatement aux attentes des différents acteurs impliqués dans ce domaine. Nous avons vu que cette pratique présente différents avantages dès lors que les acteurs prennent conscience des difficultés à surmonter. C'est sans doute pour cette raison que le discours participatif des bailleurs de fonds tend à se généraliser pour toutes les étapes du cycle de vie des politiques, des programmes ou des projets qu'ils promeuvent.

Toutefois, en analysant les spécifications contenues dans les guides d'évaluation de la Banque mondiale, de l'Union européenne et

de l'Agence canadienne de développement international, nous constatons que ces principes se conçoivent différemment. En effet, en confrontant les guides à la grille proposée, des résultats divergents selon les institutions apparaissent. Cette analyse comparée met en évidence le fait que les bailleurs de fonds qualifient d'évaluation participative des réalités très différentes et qu'ils ne poursuivent pas tous les mêmes objectifs en la matière. Ainsi, l'évaluation de l'ACDI est davantage orientée vers la participation que celles de la Banque mondiale et de l'Union européenne. Dans les deux derniers cas, nous constatons que les bailleurs de fonds sont réticents à partager les éléments relatifs au contrôle des décisions techniques. Il semble

donc que le principe d'ouverture se heurte à la crainte de la perte de contrôle sur la démarche ou, à tout le moins, que le partage du contrôle ne soit pas conçu comme nécessaire à l'évaluation participative. Ceci limite bien entendu la portée de la participation et les capacités d'apprentissage des communautés locales. Actuellement, la plupart des évaluations sont réalisées dans un cadre (centralisé, multilatéral, axé sur le contrôle et la reddition des comptes internes) qui ne facilite pas un véritable partage du pouvoir. C'est seulement lorsque ces réticences seront levées que l'évaluation des politiques et programmes de coopération au développement s'engagera véritablement dans une direction orientée vers la participation.

L'évaluation de l'ACDI est davantage orientée vers la participation que celles de la Banque mondiale et de l'Union européenne. Dans les deux derniers cas, nous constatons que les bailleurs de fonds sont réticents à partager les éléments relatifs au contrôle des décisions techniques.

Malgré ces critiques, il faut noter que l'évaluation participative des institutions étudiées a connu de grandes évolutions. La Banque mondiale qui est pionnière dans le domaine, a commencé, en 1986, par des formations à l'auto-évaluation des projets.

Remerciements

Les auteurs remercient l'École de la fonction publique du Canada pour l'aide financière accordée à ce projet de recherche. Les opinions exprimées dans ce document ne sont pas nécessairement celles de l'École de la fonction publique du Canada ou du gouvernement du Canada. Ce projet de recherche a également été rendu possible grâce au soutien financier du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC).

Bibliographie

¹ Gendreau, F., Kikhela, D. N. et V. Guérin (dirs.) (1998). *L'évaluation des politiques et des programmes de population*. Paris : John Libbey Eurotext / Aupelf – UREF.

L'évaluation participative ne se résume pas seulement à cet enjeu du développement des capacités évaluatives, mais il constitue un moyen de développer, au sein des pays bénéficiaires, des compétences qui pourront être mobilisées dans une démarche d'évaluation participative. C'est dans ce contexte que l'évaluation participative s'est intensifiée à la fin des années 1990. À partir de ce moment, la Banque mondiale a commencé à revoir sa stratégie. Elle est de moins en moins une banque qui prête et qui attend des remboursements et des dividendes, mais se transforme en « banque de savoir œuvrant en partenariat avec les donateurs, les clients et les organisations » (traduction)¹². Quant aux deux autres bailleurs de fonds, l'évolution du cadre institutionnel et la gestion plus orientée vers les résultats et le retour en force de l'aide budgétaire ont facilité la mise en œuvre de l'évaluation participative. L'évaluation participative des institutions est donc en perpétuelle mutation et comme nous venons de le démontrer, il n'existe pas de modèle unique et unanimement reconnu en la matière, et ce, malgré l'existence de repères théoriques en la matière.

Ces conclusions pourraient être affinées en étudiant en profondeur le processus évaluatif à l'aide notamment d'études de cas ou de métaévaluations (évaluation des évaluations).■

² Jackson, E. T., et Y. Kassam (1998). "Introduction" dans E. T. Jackson et Y. Kassam (dirs.). *Knowledge Shared: Participatory Evaluation in Development Cooperation*, Ottawa / West Hartford, CT : International Development Research Centre / Kumarian Press, (p. 116).

³ Cousins, J. B. et E. Whitmore (1998). Framing Participatory Evaluation. *New Directions for Evaluation* vol. 80, pp. 5-23; Weaver, L., et J. B. Cousins (2004). Unpacking the Participatory Process. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, (1), pp. 19-40.

⁴ Floc'hlay, B. et E. Plottu (1998). Participation et décision publique : De l'incantation à la mise en œuvre d'une évaluation démocratique. *Revue canadienne d'évaluation de programme*, vol. 13 (1), pp. 39-60;

- Fricke, J. et R. Gill. (1989). Participative Evaluation. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 4 (1), pp. 11-25.
- ⁵ Bamberger, M. (2000). The Evaluation of International Development Programs: A View from the Front. *American Journal of Evaluation*, vol. 21 (1), pp. 95-102;
- Bamberger, M. (2001). Book Review: Evaluation in Developing Countries: Experience with Agricultural Research and Development. The Annotated Bibliography of International Program Evaluation. *American Journal of Evaluation*, vol. 22 (1), pp. 117-122.
- ⁶ Guba, E. G. et Y. S. Lincoln (1989). *Fourth Generation Evaluation*. London : Sage; Lawrence, G. (1989). Engaging Recipients in Development Evaluation: The Stakeholders Approach. *Evaluation Review*, vol.13 (3), pp. 243-256;
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation*, 3^e éd, London : Sage; Pawson, R. et N. Tilley (1997). *Realistic Evaluation*. London : Sage; Rebien, C. C. (1996). Participatory Evaluation of Development Assistance: Dealing with Power and Facilitative Learning. *Evaluation*, 2 (2), pp. 151-172; Ridde, V. (2006). Suggestion d'améliorations d'un cadre conceptuel de l'évaluation participative. *Revue canadienne d'évaluation de programme*, vol. 21 (2), pp. 1-23;
- Rifkin S.B., Muller, F. et W. Bichmann, (1988). Primary Health Care: On Measuring Participation. *Social Science Medicine*, vol. 9, pp. 931-940; Rugh, J. (1986). Self-Evaluation: Ideas for Participatory Evaluation of Rural Development Projects; Oklahoma City, OK: World Neighbours; Sabatier, P. A. et H. C. Jenkins-Smith (1993). *Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach*. Boulder, CO: Westview Press;
- Smith, N. L. (2002). International Students' Reflections on the Cultural Embeddedness of Evaluation Theory. *American Journal of Evaluation*, vol. 23 (4), pp. 481-492;
- ⁷ Dowling, K. M. (1996). *Power*, Minneapolis : University of Minnesota Press; Daigneault P.-M. et S. Jacob (2009). « Toward Accurate Measurement of Participation: Rethinking the Conceptualization and Operationalization of Participatory Evaluation », *American Journal of Evaluation*, vol. 30, n° 3, pp. 330-348;
- European Commission (2004). *Evaluating EU Activities: A Practical Guide for the Commission Services*, http://ec.europa.eu/europeaid/who/index_fr.htm, Bruxelles: EC, [consulté le 21 novembre 2007]; Fetterman, D. M. (2001). *Foundations of Empowerment Evaluation*, Thousand Oaks, Sage.
- ⁸ OED, (2004). *Suivi et évaluation : Quelques outils, méthodes et approches*, Washington DC : Banque mondiale.
- ⁹ Agence canadienne de développement international. Direction de l'évaluation. Direction générale de la gestion du rendement et des Connaissances (2004). *Guide de l'évaluation*, Gatineau, QC : ACDI, <http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/acdicida.nsf/Fr/NIC-5313423-N2A>, [consulté le 19 novembre 2007].
- ¹⁰ http://ec.europa.eu/europeaid/who/index_fr.htm [consulté le 21 novembre 2007].
- ¹¹ Lefebvre, L et I., Yong, (2006). L'évaluation des programmes d'aide au développement conduits par la Commission européenne. Les grandes synthèses thématiques et par pays, *Télescope*, vol.13 (1), pp. 87-103.
- ¹² McAllister, E. (2006). OED Renewal: Participation, Partnership, and Results.

Chronique du livre

André Joyal

Université du Québec à Trois-Rivières

Franck Moulaert et Jacques Nussbaumer,
La logique sociale du développement territorial, Québec, Collection Géographie Contemporaine, Presses de l'Université du Québec, 2008, 139 p.

La collection *Géographie contemporaine* invite les géographes et autres spécialistes de disciplines connexes à offrir leurs points de vue sur les diverses problématiques territoriales en considérant que toutes les questions relatives aux territoires se trouvent au cœur des débats sociaux de notre époque. Deux économistes belges ont saisi la perche qui leur était tendue : un jeune, Jacques Nussbaumer qui a soutenu en 2002 sa thèse de doctorat et un auteur prolifique en la personne de Frank Moulaert, professeur à mon *alma mater* devenu depuis la fin des années 1960 la Katholieke Universiteit Leuven. Ce dernier a été le conférencier invité lors du dernier congrès annuel de Solidarité Rurale. Une invitation on ne peut plus méritée si on en juge par les 29 références bibliographiques - dont une bonne part publiée en anglais, seule ou avec d'autres dont le coauteur de cet ouvrage qui tel un cycliste bien avisé a su se placer dans la roue de son leader. Les autocitations, on l'aura deviné, sont abondantes, mais, comme le veut l'adage : n'est-on pas mieux servi que par soi-même?

L'ouvrage est de dimension modeste. Il contient six chapitres ayant cinq ou six sections et autres sous-sections. On comprend l'intention des auteurs, en introduction, d'annoncer une présentation simplifiée et synthétisée du concept d'innovation sociale. Et c'est ce qu'apprécieront bon nombre de

lecteurs d'O&T avant tout intéressés par l'opportunité d'être initiés ou sensibilisés à divers concepts reliés à la problématique territoriale. Tel que précisé, les auteurs utilisent ici le concept d'innovation sociale comme principe fondateur de l'action stratégique du développement territorial, des politiques publiques locales et régionales et des transformations des structures des communautés locales comme de leur gouvernance. Ces intentions étant affichées, le lecteur sait à quoi s'en tenir en prenant l'ouvrage en main.

Dans un premier chapitre, consacré à la redécouverte de l'espace, de son économie et des liens sociaux, les auteurs visent à montrer que l'innovation, d'abord technique et technologique, puis organisationnelle et sociale, se situe au cœur des préoccupations entourant le développement. Un intéressant survol de la littérature des trente dernières années nous fait passer de la critique des modèles traditionnels à la croissance endogène non sans occulter les limites de ces derniers pour en arriver aux modèles territoriaux d'innovation. Ici on a droit à quelques clins d'œil aux travaux du Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI), à Troisième Italie et ses districts industriels, au rôle des institutions pour terminer cette fois avec les limites de ces mêmes modèles. Comme quoi rien n'est parfait en ce monde, ce qui conduit tous les chercheurs, à l'instar des sportifs de haut niveau, à vouloir aller au-delà des limites.

Dans le chapitre suivant, *Développement et territoire : qu'en disent les anciens?* Le jeune coauteur se voit accorder une exceptionnelle marge de manœuvre en s'attardant à la pensée

allemande du XIX^e siècle qui a fait l'objet de sa thèse de doctorat. Comme on se veut synthétique et concis, une courte page est consacrée aux fondements de l'économie du développement. A. Hirschman, dont le *Stratégie pour un développement économique* (1964) m'avait tant nourri lors de mon séjour à Louvain, est cité un certain nombre de fois à partir d'un ouvrage publié en 1984. On retrouve cet auteur en compagnie de G. Myrdal dans une autre page où le concept de développement est remis en cause. Ceux qui aiment la concision seront bien servis. Une dernière section de ce deuxième chapitre, toujours d'une page, tente de fournir une définition du développement régional. Mais pour en savoir plus sur un développement assorti du qualitatif « territorial » le lecteur est invité à lire les chapitres subséquents.

Les choses se précisent avec le chapitre *Des lectures de l'innovation sociale*. Celle-ci, à travers la contribution d'un certain M. Mumford, apparaît clairement. Il en est de même pour l'incontournable capital social avec ses trois caractéristiques telles que mises en évidence par R. Putnam : réseaux, normes et confiance. Et on en arrive à l'économie sociale, dont l'auteur de ces lignes en a fait son pain et son beurre dans les années 1980. Un rappel utile de F. Moulaert : une vraie entreprise d'économie sociale, en plus d'avoir une finalité évidemment sociale se doit de redistribuer tout en étant gérée collectivement par ses agents de production. Un très utile tableau synthèse permet d'y voir plus clair à la faveur d'une comparaison entre l'économie sociale, le troisième secteur et l'économie solidaire, appuyée sur cinq critères parmi lesquels on trouve les rapports de propriété et de contrôle et l'orientation vers le marché.

Dans un chapitre subséquent intitulé *La région sociale, la production et la reproduction régionales*, on trouve une intéressante matrice montrant les interactions entre les quatre types

de capitaux : le capital écologique, le capital social, le capital humain et le capital économique privé. Les investissements dans les machines, les usines et les administrations résultent des interinfluences entre le capital économique privé et... le capital économique privé, alors que le croisement entre le capital humain et le capital humain dégage une amélioration des savoir-faire et des connaissances.

Mais, pourrait-on se demander : qu'est-ce qu'une « région sociale » ? La réponse des auteurs réfère à un concept social où les relations de marché sont prises en compte au même titre que d'autres types d'interactions, estimées en fonction de leur contribution au bien-être et à la richesse des populations. Une figure présente de façon claire et précise la logique du développement communautaire (un concept que les Européens francophones/files ont importé du Québec) au sein de la région sociale. S'y trouvent réunies cinq dimensions : la mise en réseau, la gouvernance, l'innovation, le développement endogène et les économies d'agglomération. Le dernier chapitre *De l'innovation sociale à l'innovation sociale territoriale* se veut particulièrement original en visant la confrontation des deux trajectoires développées tout au long du volume : celle mettant en évidence les rapports entre l'innovation sociale et le développement territorial.

L'ouvrage pourra laisser sur leur faim les lecteurs les plus avertis sur les questions traitées et ces mêmes lecteurs pourront se trouver agacés par les passages aux allures très scolaires où les auteurs ont cru bon d'appuyer chaque phrase sur d'autres auteurs ou sur leurs propres travaux. Bien sûr, ce ne sont pas les jeunes chercheurs peu familiers avec la littérature se rapportant aux questions territoriales qui vont s'en plaindre. Ils y puiseront une gamme d'informations très utiles pour la suite de leurs propres travaux. Il en va de même pour les praticiens du développement

local/territorial qui depuis qu'ils ont quitté les bancs de l'université ne trouvent pas le temps d'approfondir leurs connaissances par la lecture de savants traités sous la forme de « brique ». Cet ouvrage saura répondre à leurs désirs de se familiariser avec certaines idées ou certains concepts sans devoir y investir trop de temps et d'argent.

Rodrigue Tremblay, *Le code pour une éthique globale*, Montréal, Liber, 2009, 287 p.

Voici un ouvrage qui pourra surprendre les lecteurs de O&T, car il n'est pas question — du moins de façon explicite — de territoires. Quant à ce qui se rapporte à l'organisation, c'est de celle de la société dans son ensemble qu'il est question, par la référence à dix règles humanistes sur lesquelles elle devrait reposer afin de s'assurer d'affronter avec succès les défis auxquels elle doit faire face. Rodrigue Tremblay, détenteur d'un Ph. D. de Stanford University, est professeur émérite d'économie de l'Université de Montréal. Les gens de ma génération se rappelleront des années où il fut dans le premier cabinet de René Lévesque ministre de l'Industrie et du Commerce. Auteur prolifique, mes propres étudiants ont pu bénéficier de ses ouvrages de micro et de macroéconomie. Par ce volume d'un genre tout à fait différent, l'auteur ambitionne ici de montrer qu'entre l'absence totale de morale et d'éthique et des normes morales religieuses inadéquates, la seule voie morale qui s'ouvre aux citoyens du monde est humaniste, rationnelle et universelle.

En préface, Paul Kuritz, président fondateur du *Council for Secular Humanism* considère que face aux problèmes contemporains qui menacent l'humanité, il existe un scénario de nature optimiste. C'est le scénario humaniste

qui postule qu'en mettant l'accent sur la raison, la science et la technologie en tant que facteurs essentiels pour améliorer la condition humaine, les êtres humains sont en mesure d'affronter les défis énormes qui se présentent à eux en ce XXI^e siècle. Mais, pour ce faire, le monde aurait besoin d'un nouveau siècle des Lumières qui réaffirmerait la primauté de la raison, de la science, de l'éducation et de la démocratie. C'est ce que cherche à démontrer Rodrigue Tremblay en puisant dans son immense culture. L'humanisme se trouve défini ici comme une vision philosophique de l'humanité et de l'existence humaine qui proclame la dignité inhérente de tous les êtres humains et leur valeur intrinsèque, sans référence aucune aux superstitions et à la notion de surnaturel. L'humanisme rationnel, comme il est signalé, fait appel à la logique et à la science pour comprendre l'univers et pour résoudre les problèmes de l'existence, en invitant chacun à vivre une vie morale de la meilleure des façons possibles.

Chacun des dix chapitres du volume se trouve lié à une règle propre à l'humanisme. Ainsi, le deuxième chapitre *Respect* se réfère à la règle qui proclame le respect de la vie et de la propriété d'autrui en tout temps. Les extrémistes de gauche comme de droite sont invités à s'abstenir. On y trouve les cinq principales catégories de lacune des marchés, lesquelles se rapportent aux biens publics, aux monopoles, aux externalités négatives, aux informations incomplètes et aux disparités excessives dans la répartition de la richesse. On l'aura compris, ici l'État a un rôle à jouer, l'auteur étant toujours à ce qu'il me semble, d'obédience keynésienne. Mais il ne manque pas de mettre en garde contre des interventions étatiques susceptibles de susciter le choléra en voulant combattre la peste. C'est pourquoi Tremblay recommande la mise en branle d'une réforme du rôle régulateur de l'État avant d'entreprendre une réglementation en profondeur des marchés privés.

Le chapitre 3, *Tolérance*, ne manque pas d'intéresser le lecteur québécois qui a encore à l'esprit les débats soulevés par la question des accommodements raisonnables et la commission Bouchard-Taylor qui s'en est suivie. Le principe humaniste ici concerné est la tolérance et l'ouverture d'esprit face aux choix et aux modes de vie des autres. Mon collègue de l'Université de Montréal estime que l'une des plus grandes menace contre la liberté et la démocratie de nos jours nous vient du multiculturalisme qu'il écrit comme une doctrine fallacieuse (merci P.E. Trudeau!) ayant comme principe sous-jacent que toutes les cultures sont égales. En conséquence, selon cette idéologie, est-il signalé, il faudrait préserver l'identité culturelle de groupes ethniques qui immigreront dans une société donnée même lorsque leurs valeurs culturelles sont fondamentalement hostiles à la liberté et à la démocratie. C'est ainsi que l'on peut voir depuis quelques années des burqas et autres niquabs au marché Jean-Talon de Montréal¹. Donc, pour l'auteur, s'il faut être tolérant, il ne faut pas l'être façon bêtement naïve.

Il m'apparaît que le chapitre 7, *Environnement*, est celui qui intéressera le plus les lecteurs d'O&T. La règle humaniste ici prise en considération s'applique à conserver et améliorer l'environnement naturel de la terre en tant qu'héritage commun de l'humanité. L'érudition de l'auteur, qui est marquante à l'intérieur de tous les chapitres, impressionnera ceux qui, comme l'auteur de ces lignes, se passionnent pour l'astrophysique et la paléanthropologie. Mon collègue se demande si les humains, à l'instar des dinosaures, ne sont pas appelés à disparaître de la surface de la planète étant donné à la fois les torts causés à l'environnement et le pouvoir dévastateur des armes de destruction massive. L'homme n'a pas le choix : il s'adapte ou il disparaît. L'adaptation, on le sait, se veut la première loi de survie des organismes vivants. Le chapitre 9, *Démocratie*, s'avère tout aussi intéressant. La

règle humaniste correspondante vise l'organisation de l'espace public selon les principes de liberté et de responsabilité en s'appuyant sur la démocratie politique et économique. Cinq dangers guettant la démocratie sont ici mis en évidence : un trop grand écart entre les riches et les pauvres; l'endettement, le sous-financement public et l'inflation; la prise du pouvoir par des sociopathes ou autres psychopathes; la malédiction de la propagande étatique (on passe du nazisme à la Maison Blanche occupée par G.W.Bush); la concentration de la propriété des organes de presses et le financement des campagnes électorales. Ce dernier danger est bien familier aux Québécois, hélas. Ces mises en garde étant faites, on ne peut qu'être d'accord avec Rodrigue Tremblay quand il soutient que le développement de toute économie repose sur la capacité d'innover. L'innovation en tant que levain de la croissance économique est tributaire de la liberté de penser et d'agir au sein de la société.

Le lecteur ne pourra qu'apprécier l'abondante documentation en langue française et anglaise sur laquelle l'argumentation de l'auteur prend son appui. Le style alerte et efficace, à défaut de convaincre tous les lecteurs sans exception, aura à tout le moins pour conséquence d'inviter à réfléchir sur les réalités qui entourent l'avenir de l'humanité.

¹ C'est moi qui le signale.

Benoit Meyronin, *Le marketing Territorial : enjeux et pratiques*, Paris, Vuibert, 2009, 259 p.

Le marketing, tout le monde connaît, mais appliqué à la problématique territoriale, il s'agit d'un usage assez récent, car l'expression n'a fait son apparition seulement il y a

quelques années. Ceci, même si, comme le signale l'auteur, professeur à Grenoble École de management, les Messieurs Jourdan du marketing territorial (MT) étaient, et sont encore nombreux. Par cet ouvrage de présentation agréable, sous format livre de poche pour diminuer les frais d'impression, Benoit Meyronin offre aux praticiens des collectivités territoriales, aux élus locaux, aux consultants et aux étudiants en management public un ouvrage qui se veut ancré dans les réalités contemporaines en faisant appel aux concepts clés du marketing. L'auteur ne manque pas de préciser qu'il ne s'agit pas d'un manuel (comme je m'y attendais) étant donné la priorité consentie à la présentation de nombreuses études de cas avec un parti-pris envers les horizons nouveaux du MT. Disons-le tout de suite, les cas signalés vont surtout intéresser les lecteurs de Montréal et, dans une certaine mesure, ceux de notre capitale nationale étant donné le succès obtenu par les fêtes du 400^e anniversaire et la personnalité particulière de celui qui préside à ses destinées. Pourquoi d'abord Montréal? Parce qu'il est beaucoup question de Lyon, une ville jumelée à la métropole. Les utilisateurs du Bixi vont se reconnaître dans les allusions au Velo'v, alors que d'autres vont probablement envier les initiatives labellisées OnlyLyon et autre Lyongame qui font plus penser à Shakespeare qu'à Molière... On est en France.

Mais, que les lecteurs habitant une de nos villes d'importance moyenne se rassurent. Ces derniers trouveront quelques cas à la mesure de leur propre collectivité comme celui de St-Dizier (30 000ha) en Haute-Marne qui se « distingue » par sa tour Miko qui doit bien faire sourire dans sa tombe un certain Eiffel. À chacun sa tour! voilà qui pourrait être une maxime propre au MT. Ainsi, Montréal se vante, par une opération de MT dans son métro, d'avoir la tour la plus inclinée au monde. Comme exemple beaucoup plus connu qu'une tour vantant les vertus d'une crème glacée, l'auteur cite à quelques occasions le

musée Guggenheim qui aurait contribué à mettre Bilbao sur la carte de ceux qui ignoraient l'existence de cette ville du pays basque espagnol. Combien de fois les journaux de Montréal en ont-ils fait allusion ces derniers temps en faisant un rapprochement avec la fameuse cité des spectacles qui semble enfin sortir de terre (à Montréal on n'est jamais certain de rien). Voilà un musée qui, avec son design innovateur et l'araignée géante *Maman*² de Louise Bourgeois qui l'accompagne, se veut davantage célèbre par son contenant que par son contenu destiné à l'art contemporain³.

À son tour, on l'aura deviné, l'auteur croit utile de s'attarder sur la notion de territoire. Il cite une thèse de doctorat soutenue en 2006 dans la ville rendue célèbre par ses bouchons⁴ qui n'ont rien à voir avec ceux qui caractérisent Montréal aux heures de pointe, pour montrer qu'un territoire se distingue par ses **personnels** (mémoires et identitaires), ses **relationnels** de nature économique ou **culturelle** (les minorités ethniques) et... ses projets. *Yes, we can!*. Un jour, Montréal aura son CHUM et trouvera une solution à ses problèmes de transport, et fera peut-être disparaître sa plaie urbaine que constitue son *Red Light* qu'Héritage Montréal voudrait bien conserver étant donné... sa valeur patrimoniale⁵. En attendant de nouveaux projets, l'auteur donne l'exemple de la Cité du Multimédia (la fierté de Bernard Landry) vue comme une reconquête des friches industrielles et portuaires.

Oublions la grande ville un instant pour s'attarder à l'origine du MT qui remonterait selon l'auteur au temps de la conquête de l'Ouest. En effet, nos voisins, pour attirer les *homesteaders* à cultiver les terres volées aux Indiens, en faisaient une promotion qui pourrait servir d'inspiration aujourd'hui pour faire venir les citadins à la campagne comme le fait à sa façon Solidarité rurale.

En lisant un passage sur l'importance de ces personnalités politiques et de leurs ambitions, parfois jugées excessives, pour leur ville, les citoyens de Québec, avec leur maire Régis Labeaume, seront tentés de retrouver une certaine arrogance du temps où les Nordiques prenaient le dessus de leurs adversaires du bout de l'autoroute Jean-Lesage. Car, l'auteur ne manque pas de souligner que l'un des facteurs clés de succès du MT réside dans la capacité à faire se mouvoir l'ensemble des acteurs d'un territoire au service d'un projet. Les JO d'hiver un jour à Québec? Pourquoi pas? Faut y croire. En attendant, l'auteur nous sert l'exemple de ceux de Vancouver dans une intéressante section assortie d'une photo... d'Angoulême. Dans quelques mois, lorsque l'on en sera à une xième tempête de neige, faudra se rappeler que l'opinion publique de nos concitoyens d'outre-Rocheuses qui se vantent de ne jamais à avoir pelleter de neige (car il pleut à défaut de neiger) ont vite déchanté envers les présumées retombées économiques que les JO étaient censés leur apporter. C'est donc un exemple négatif que l'auteur met ici en évidence en soulignant l'importance d'une participation plus que symbolique des habitants dans un projet que l'on porte en leur nom.

On aura compris que le MT fait abondamment appel au benchmarking. Alors, pour favoriser la venue d'entreprises susceptibles de créer les emplois qui donneront un dynamisme nouveau à un territoire, un certain nombre d'axes de différenciation doivent être pris en considération, entre autres :

- L'image de marque du territoire;
- La diversité des compétences;
- Les synergies interentreprises
- Les compétences en ressources humaines;
- La qualité de vie pour ses cadres.

Terminons avec l'image de marque. Puisque l'auteur revient souvent à la tour Miko de St-Dizier, au Québec on pourrait penser au cochon et à son festival de Ste-Perpétue⁶. Ou encore à Twillingate, ce petit village de pêcheurs sans poisson de la côte est de Terre-Neuve où j'ai pu aller à deux occasions et qui n'a plus que les icebergs pour attirer l'attention. On pourrait ne pas trouver ridicule la suggestion d'une conseillère municipale de faire un éco-musée autour d'un iceberg en... plexiglas. Comme toujours! Fallait y penser! Oui, penser à des initiatives qui permettent, comme on dit au Québec, de mettre sa collectivité « su'a map ». Cet ouvrage abonde de trucs auxquels il faudrait penser. C'est là sa plus grande qualité. ■

¹ Probablement ainsi désignée à cause des cris que doivent faire les enfants en la voyant...

² Un peu n'importe quoi...

³ Petits restaurants très sympas où on y mange les spécialités lyonnaises les plus traditionnelles. Autrefois, les cochers y arrêtaient et ouvraient une bouteille sur laquelle ils y mettaient le bouchon fin de la terminer à leur retour.

⁴ Oui, vous avez bien lu... faut sauver le soldat... heu, le Café Cléopâtre. Misère!

⁵ Certains penseraient à Hérouxville et à son code d'éthique...

André Joyal

Université du Québec à Trois-Rivières

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Notes.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.